

Recull d'aportacions d'Albert Oriol al concepte i aplicació de la governabilitat

Què és i com s'aconsegueix una
bona Governança a les institucions

© **Unió Catalana d'Hospitals**

C/ de València, 333

L'Eixample, 08009 Barcelona

1a edició. Gener de 2024

Abril de 2024

Redacció:

Dolz Rosell, Montserrat

Ris Romeu, Helena

Fernàndez, Roser

Fòrum de Governança

Albert Oriol Bosch

Moltes de les coses que configuren el nostre model sanitari tenen el seu origen en l'impuls del professor Oriol. Un dels projectes més genuïns del nostre model sanitari és l'esforç de configurar una gestió pública empresarial a través de la creació d'empreses públiques i consorcis. L'Albert Oriol va ser el primer, el mestre; ell va ser el primer de parlar de la governança de les institucions, instruint-nos, traduint i posant-nos al dia amb els grans autors anglosaxons, impulsant així el debat i la posada en pràctica dels tres primers consorcis sanitaris a Catalunya (Vic, Taulí i Terrassa).

Creia ferma i vehementment en la rellevància del govern de les institucions i la seva obligació de rendir comptes sobre la seva utilitat social. Un home savi.

Els nombrosos articles que va publicar són una demostració de les profundes reflexions, encertades i sempre guiades per la seva claredat d'idees que mereixen especial atenció i difusió.

Des de l'anàlisi de les doctrines i el coneixement que sobre la governança de les organitzacions sanitàries i socials ens ha deixat el Dr. Albert Oriol Bosch, volem retre homenatge als seus aprenentatges i alhora establir un compromís de resiliència per a un model de governança i de gestió que ha singularitzat i singularitza al model sanitari català com a referent europeu de sistemes de salut que aposten per l'equitat en l'excel·lència de resultats.

Aquest és l'objectiu d'aquest document, recull de les seves idees sembrades en diferents documents ordenades en dos apartats.

El primer recull condensa les idees i elements clau de la governabilitat. La segona part se centra en les qualitats i requeriments d'una bona governabilitat, està especialment centrat en les organitzacions sanitàries.

El Fòrum de Governança Albert Oriol Bosch desplegarà la seva activitat des de la Fundació Unió, atesa la naturalesa del seu objecte fundacional i la seva activitat orientada a la generació de coneixement i talent per a la gestió aplicada des de la línia del pensament i l'assessorament estratègic.



Contingut

A. QUÈ és això de la governabilitat	7
1. Introducció: conceptes bàsics	8
Governança	8
Governabilitat	8
Les organitzacions	8
2. Governació i gestió	10
L'òrgan de govern	10
Responsable de la gestió	12
3. El Consell de Govern	14
Trets comuns dels Consells de Govern	14
El control del Consell sobre l'organització	14
Composició dels Consells	15
Nombre de consellers	15
Accés als Consells	16
Com haurien de ser els consellers?	17
Participació dels professionals	18
4. Funcions del Consell de Govern i de la Direcció Executiva	20
Les funcions del Consell de Govern	21
5. Estructura del Consell de Govern	25
La Presidència	25
Les comissions	26
Els registres	28
6. El funcionament del Consell de Govern	29
Esperit de grup	29
Durada dels mandats	29
El mètode de treball	30
L'acceptació de responsabilitats	31
L'avaluació	31
Comunicació amb la comunitat	32
Disfuncionalitats d'un Consell de Govern	33

B. COM s'aconsegueix la bona governabilitat.....37**1. Introducció**38**2. Elements clau i habilitats per a la bona governabilitat**.....40

Adaptació al canvi de l'entorn40

Pensament sistèmic.....42

Visió de futur i innovació.....44

Els principals processos relacionals45

3. Reflexions sobre la sistematització, estructuració i seqüència dels processos complexos dels Consells de Govern de les organitzacions sanitàries.....48

La piràmide de la governabilitat48

La Missió.....49

El Pla Estratègic.....50

Els objectius operatius anuals50

Els objectius de la Direcció51

Els objectius del Consell de Govern51

Les funcions i l'estructura dels Consells de Govern52

Control del treball del Consell de Govern52

Freqüència i duració de les reunions52

Pla de treball de les comissions53

Control i informació.....54

Formació reflexiva.....55

Avaluació55

La visió estratègica56

4. La necessària transformació dels òrgans de govern.....57**Annexos**.....61**Annex 1.** Característiques dels membres del Consell de govern.....62**Annex 2.** Les preguntes clau sobre la governació i el Consell de Govern64**Annex 3.** Què ha de fer el president/a del Consell de Govern?.....66**Annex 4.** El procés de transició en la Presidència del Consell de Govern68**Annex 5.** Aprofundiment en els aspectes cabdals del funcionament del Consell de Govern.....69**Annex 6.** Un model ideal de reunió de Consell de Govern.....73**Annex 7.** Model per avaluar el grau de governabilitat efectiva d'un Consell.....74**Annex 8.** Consideracions sobre la selecció dels membres del Consell i la Direcció76**Bibliografia**79

A.

**QUÈ és això
de la governabilitat**

1. Introducció: conceptes bàsics

Governança

Tot i que governança ha esdevingut un terme força usual en el llenguatge polític i jurídic, el Diccionari de la llengua catalana de l'Institut d'Estudis Catalans encara no el recull. Tanmateix, sí que ha estat pres en consideració pel Termcat, que en dona les definicions següents:

Governança

Política > Ideologia. Règims

“Manera de governar que es fonamenta en la interrelació dels organismes encarregats de la direcció política d'un territori i la societat civil, per donar poder, autoritat i influència a la societat sobre les decisions que afecten la vida pública.”

Dret administratiu > Dret administratiu general

“Manera de governar a través de la qual interactuen, mitjançant negociacions i de forma autònoma, els governs, la societat i el mercat formulant i implementant polítiques públiques a través de xarxes autoregulades, interdependents, horitzontals i relativament estables dins d'un marc regulador i normatiu, amb una finalitat de caràcter públic.”

Font: <https://www.parlament.cat/document/intrade/239683>

Governabilitat

Relacionat amb l'anterior, hi ha el terme governabilitat, que significa la qualitat de governable. En línies generals, es pot dir que un sistema és governable ('té governabilitat') quan la seva governança és efectiva.

Les organitzacions

Les organitzacions són constructes humanes creats per aconseguir aquells objectius que no es poden assolir per l'esforç individual, són el fonament de la civilització i s'han anat complicant amb el progrés des de l'era industrial.

En el document d'Albert Oriol anomenat “El govern de les organitzacions”¹ explica que la separació entre propietat i control de les grans empreses és un fenomen creixent i característic del capitalisme modern. Les empreses actuen amb la finalitat de maximitzar el seu valor vers als propietaris (accionistes). I per aconseguir-ho, la propietat delega directius professionals el funcionament de l'organització, els quals podrien actuar en interès propi i no en el dels propietaris. Per resoldre o evitar aquest possible conflicte, els propietaris deleguen -elegeixen- un òrgan de govern (Consell d'Administració) perquè garanteixi que els directius de l'empresa actuïn sempre orientats per als interessos dels propietaris. Així s'ha creat un sistema de tres vèrtexs: **propietat-òrgans de govern-gestió**, que conforma un triangle relacional, que va dirigit a l'increment de valor en l'organització empresarial.

També ens assenjala que, per poder donar resposta a les expectatives dels propietaris a llarg termini, les organitzacions empresarials que busquen beneficis no poden ignorar als **agents amb interessos legítims**. Tot i que a primera vista pot semblar impossible trobar un equilibri entre posicions i interessos contraposats, es tracta d'una necessitat inevitable.

“Algú pot creure que cap empresa pot arribar a crear valor si no té en compte les necessitats dels seus clients, pot funcionar amb empleats descontents o incomplint amb els seus proveïdors i creditors o contaminant l'entorn?”

Albert Oriol (en endavant AO)

Si aquestes consideracions sobre les empreses amb afany de lucre són essencials, adquireixen una especial rellevància en les que no tenen afany de lucre (not-for-profit) que són les dominants en el sector sanitari, especialment en el sistema sanitari públic de Catalunya (SISCAT), les quals presten un servei públic, però **no són l'administració pública**.

El professor Oriol considera que, en un sector públic com és el de la sanitat,

“... el problema de la propietat no pot ser tan dominant com en el sector privat i, per tant, cal concedir més pes als “stakeholders””.

AO

I que l'agent que hauria d'ocupar un paper semblant al de l'accionista és la **població de referència** a qui es presten els serveis sanitaris.

En una organització sanitària els tres elements que conformen l'entitat serien els professionals, incloent-hi tot el personal de plantilla, els **gestors** encapçalats pel director executiu i el **Consell de Govern**.

1. La finalitat del document és fomentar el coneixement del paper cabdal de la governabilitat de les empreses sanitàries per al funcionament del nostre sistema (model català) i la conveniència de desplegar iniciatives en el sector per a la millora del funcionament dels consells de govern i la capacitat dels seus consellers*.

2. Governança i gestió

Tractar de la governabilitat de les organitzacions obliga a diferenciar la gestió, el seu paper i les funcions del gestor (gerent o director) de la dels consellers i president de l'òrgan de govern (Consell d'Administració). La definició senzilla seria:

- L'òrgan de govern mana a llarg termini i al marge de les personalitats dels seus components, és una activitat grupal del col·lectiu.
- La gestió, tot i poder tenir un estil més o menys participatiu, fa confluïr totes les responsabilitats en el seu cap executiu: gerent/director, el gerent-gestor lidera el dia a dia.

L'òrgan de govern

L'òrgan de govern és un grup de persones que han d'actuar de comú acord. Tenen característiques socials úniques degut a les seves composicions diferents i, per tant, personalitats individuals diferents que s'han d'interrelacionar en ambients també diferents. Cada òrgan de govern acaba desenvolupant el seu propi model, generant hàbits que s'acaben convertint en tradicions i expressant visions i opinions pròpies.

El procés de constituir un grup es basa en la generació de confiança entre els seus components i amb cada substitució d'un dels seus membres el grup canvia una mica, de manera que al llarg del temps els grups migren en els seus posicionaments, conductes i característiques.

Els òrgans de govern de les organitzacions sanitàries s'anomenaran "**Consell de Govern**" per diferenciar-los dels seus equivalents en les empreses amb afany de lucre (Consell d'Administració). Els seus membres els denominarem **consellers/res i president/a** qui assumeix el comandament del Consell.

El grup per governar necessita estar compost d'individus amb els trets següents:

- Esperit de **cooperació** i capacitat d'expressar-se en termes positius (dir el que es vol més que allò al que s'oposa).
- Pensament **lògic, analític i objectiu** per tractar les propostes que se sotmeten a l'aprovació del consell.
- **Claredat d'expressió** per resumir i concretar els compromisos en les solucions a acceptar.

- Reconeixement de la complexitat dels **processos grupals** sense acceptar arribar a la “paràlisi per l’anàlisi” i, per tant, poder arribar a acords sobre les propostes.

La **confiança** és un intangible important, com la qualitat, i cal fer l'esforç de definir-la, mesurar-la i demostrar com podem millorar la nostra capacitat per generar-la. Fer-ho millor per als altres millora la nostra capacitat competitiva. Sobre la confiança es construeixen les relacions entre els Consells de Govern, la comunitat que serveix l'organització i les autoritats del sistema. Cal començar creant confiança entre els membres del Consell i del Consell i la Direcció Executiva, amb els empleats i professionals i els altres “stakeholders” institucionals.

Les relacions de confiança presenten les característiques següents:

- **Compromisos:** les persones i els grups mostren compromisos quan actuen demostrant l'interès per les coses que estan més enllà de si mateixes. Quan els Consells de Govern donen suport a la Missió de l'organització per servir a les necessitats de la comunitat, creant les bases per la provisió de serveis necessaris, mostren el seu compromís amb la comunitat.
- **Familiaritat:** acostumem a confiar més en la gent que coneixem bé que amb els desconeguts. La familiaritat es crea mitjançant contactes repetits que ens permeti comprendre qui són i preveure com ens tractaran. Les organitzacions, en proveir serveis repetidament als seus pacients, creen familiaritat amb ells.
- **Responsabilitat:** confiem en aquells que reconeixen i assumeixen la seva responsabilitat, es comporten responsablement i donen comptes de les seves accions i mantenen la paraula donada. Transferir responsabilitats, tot denegant la pròpia i desentendre's de les actuacions personals, són conductes que no generen confiança.
- **Integritat:** ser capaç de mantenir-se fidel als principis enfront de pressions per renunciar-hi, és ser íntegre. La integritat s'expressa en la conducta personal, ja que allò que es mostra és el que es percep. Les intencions amagades i les conductes erràtiques no ajuden a la comprensió de les persones ni a generar confiança.
- **Consistència en la relació** entre el que es diu i el que es fa al llarg del temps. Ser consistent genera predictibilitat i familiaritat i en conseqüència confiança.
- **Comunicació oberta i honesta** permet construir i mantenir la confiança. Explicar els punts de vista i les conductes, evita malentesos, facilita comprendre les diferències i fer veure que juntament amb desacords hi conviuen moltes coincidències.
- **Reconciliació:** perdonar i reconciliar-se és un procés bidireccional com la comunicació. Si fem mal ús de la confiança que han dipositat en nosaltres hem de ser capaços de reconèixer-ho i afrontar les conseqüències a fi de comportar-nos de manera que regenerem confiança. Cal superar el passat i tenir la voluntat i el coratge d'actuar amb la intenció de fer-nos perdonar per merèixer que es torni a confiar en nosaltres.

2. Carver J., Mayhew Carver M.- Basic Principles of Policy Governance. Carver Guide 1, Jossey-Bass Publishers 1996.

Segons Carver², els òrgans de govern, per una bona governança, han d'organitzar els seus valors bàsics i les seves polítiques institucionals en quatre categories:

- **Finalitats:** és la definició del que es vol assolir, per a qui, i a quin cost i amb una perspectiva a llarg termini.
- **Limitacions per l'executiu:** són els límits de l'acceptable en l'ús dels mitjans i en com es fan les coses dona autonomia al cap executiu i al personal de l'organització i els responsabilitza per actuar dins de l'espai que ha quedat definit dins d'aquets límits.
- **Relacions amb el cap executiu i el personal de l'organització:** és la definició de com es produeix la delegació d'autoritat i com s'avalua l'actuació amb relació a l'ús dels mitjans d'acord amb les polítiques establertes.
- **Procés de governança:** establint la filosofia pròpia, la rendició de comptes (accountability) i les especificitats de les tasques de l'òrgan de govern.

Responsable de la gestió

El **responsable de la gestió** cal que sigui un líder. I gaudeixi de les característiques següents:

- **Iniciativa:** proposa solucions i no es limita a descriure problemes/situacions al seu Consell
- **Visió:** no espera que el Consell li expliqui com serà el futur, sinó que té somnis que sap explicar al Consell.
- Fomenta el **desenvolupament del capital humà** de l'organització incloent la del seu Consell
- Apodera sense excedir **les capacitats dels col·laboradors**.
- **Manté l'equilibri** en l'ús dels **canals formals** de l'organització i l'existència **dels canals informals** per al seu Consell.
- **Articula un sistema de valors** coherents per al desplegament de la Missió institucional.
- **Escolta i respon al Consell** i al personal de l'organització.
- Fa que les coses es **facin a temps i bé**.

Al màxim responsable de gestió en direm **director** acompanyat o no de l'adjectiu "executiu". En algunes organitzacions es denomina també **gerent** o **director general**.

“Per assolir l'èxit de l'organització, el lideratge individual del cap executiu i la governació grupal de l'òrgan de govern han de sincronitzar-se, posar-se a la mateixa freqüència i assolir una perfecta entesa...”

AO

Deixar clars els papers del lideratge i de la governació permanent és un mecanisme protector contra les lluites per al poder que es poden produir a conseqüència de les confusions de rols i responsabilitats.

“Sense voler entrar en detalls (situacions viscudes o plausibles), la nostra opinió, diu el Dr. Oriol, és que les relacions necessàries en el sistema tripartit “govern-gestió-servei” no passen per barrejar-les en l'òrgan de govern en forma de representacions estamentals perquè existeixen procediments que s'articulen a través de la Direcció Executiva, el que permet no consumir places de conseller innecessàriament.”

AO

3. El Consell de Govern

3. Houle, C. (1989).
Governing boards:
Their nature and
nurture. San Francisco:
Jossey-Bass.

Un Consell de Govern (també anomenat Consell d'Administració), segons Houle³ és “un grup de persones amb autoritat col·lectiva que promocionen i controlen una institució dirigida per un/a executiu/va, on es realitza el treball per part de personal qualificat”.

“Els òrgans de govern són instruments d'una cultura participativa que retorna poder als ciutadans i fomenta el creixement estructural de la Societat civil”

AO

El fet que un grup de persones exerceixi l'autoritat col·lectivament permet compartir la saviesa individual dels seus components, constituint una oportunitat d'enriquiment per tots ells i una riquesa per l'organització. Aquest compartir saviesa es produeix per la reflexió col·lectiva en sospesar alternatives per arribar a decisions.

El grup com a tal cal que estigui organitzat, aquest serà un dels apartats que desplegarem més endavant en **el Capítol 6 sobre el Funcionament del Consell de Govern**.

Trets comuns dels Consells de Govern

Governen una estructura social (organització) que porta a terme un servei i ho fa amb molt poca estructura de suport pròpia.

Qualsevol que sigui el tipus d'organització té tres components:

- a) els que fan les tasques,
- b) els que administren tot el que es necessita per fer les tasques i
- c) els que prenen les decisions per guiar els grups anteriors.

El control del Consell sobre l'organització

El control del Consell sobre l'organització es pot manifestar tant en els vessants: legislativa (validant les polítiques que guien el quefer de cada dia), executiva (contractant el cap executiu, aprovant despeses i autoritzacions, etc.) i jurídica (constituïnt l'últim nivell d'apel·lació en els assumptes de l'organització). Aquests poders cal que siguin emprats amb prudència, doncs, no és possible supervisar, controlar i decidir el dia a dia des del Consell.

Composició dels Consells

Les qüestions de la mida dels consells i dels tipus de consellers més idonis per aconseguir una composició efectiva han estat àmpliament debatudes en els informes sobre les organitzacions que cotitzen en borsa (informes Cadbury⁴, Olivencia⁵, etc.).

Els informes consideren dos tipus de consellers/res i el seu equilibri a tenir en compte:

- a) entre consellers-executius (**interns**) i consellers-no-executius (**externs**),
- b) respecte als externs: **consellers-propietaris i consellers-independents**.

Nombre de consellers

Es considera que el nombre de membres ha de ser prou reduït perquè les deliberacions per a la presa de decisions pugui ser àgil: a ser possible **no s'hauria de superar la xifra de 9 membres**. S'ha de considerar, però que ha de ser prou gran per poder tenir diversitat d'opinions i un ventall de coneixements prou ampli, i això **requereix un nombre mínim de 5 consellers/res**. En qualsevol cas és convenient que sigui un nombre senar, per evitar que el president/a hagi d'exercir el vot de qualitat en cas d'empat.

El director/a executiu/va ha de tenir un seient "exofficio".

El Dr. Oriol en el seu document ens diu que,

"...un dels reptes a resoldre empíricament consisteix a anar trobant un equilibri en la composició del Consell amb relació a la representació dels diferents components: propietaris, compradors (Servei Català de la Salut), clients (població), empleats i executius, proveïdors, autoritats (locals i autonòmiques), etc."

I, afegeix, que "caldrà fer estudis sobre el funcionament dels Consells de les organitzacions sanitàries per inferir-ne les causes dels seus bons hàbits i de les seves mancances." En tot cas afegeix que, "és necessari que els Consells adquireixin l'hàbit de l'autoavaluació i és molt convenient generar mecanismes per a què els Consells intercanviïn experiències i preocupacions."

AO

4. CADBURY, A.- Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance. Gee, London.

5. Olivencia.- Código Ético (buenas prácticas) de los Consejos de Administración en las Sociedades Cotizadas.

Accés als Consells

El document del Dr. Oriol presenta quatre procediments per accedir a ser membre d'un Consell de govern:

- a) **Designació** per part de l'autoritat que té capacitat per fer-ho.
- b) **Elecció** per un col·lectiu que disposa de representació en el Consell.
- c) **Selecció** pel mateix Consell o per qui tingui capacitat de designació.
- d) **Invitació** pel Consell quan està capacitat per fer-ho (estatuts) i així ho decideix.

Sigui quin sigui el procediment d'accés al Consell, es fa èmfasi que la tria s'ha de fer "amb cura suprema" doncs, de l'encert dependrà el funcionament del Consell.

"És fonamental triar bé els consellers perquè "Cap consell de govern pot ser millor que els seus membres".

AO

En les organitzacions non-profit els membres del Consell són càrrecs no remunerats, requerint un alt grau de "voluntarisme". Seria desitjable que el procés de designació de consellers per part de les autoritats, es fessin a proposta del Consell de Govern de l'organització.

Tant el procediment com el membre representat en el Consell s'han de posar al servei de les necessitats de l'organització.

"Per què algú esdevé candidat a conseller d'una organització sanitària?"

El motiu noble i desitjable, ens diu, que hauria de ser el compromís amb la causa (Missió) de la institució. De fet, la funció de conseller ofereix un ventall d'oportunitats de gratificació personal que permet satisfer els interessos de qualsevol sistema de valors individuals: fer amistats, prestigi, contactes socials i professionals, oportunitats de negoci, satisfer compromisos socials, desig de canvi, recompenses emocionals, honors i privilegis, visibilitat i reconeixement social, etc. Cal trobar candidats amb uns equilibris motivacionals que permetin preveure actituds positives en el desplegament de les tasques del Consell."

AO

Com haurien de ser els consellers?

El “paper” d'Albert Oriol ens proposa que siguin:

- Persones **compromeses amb la Missió** de l'organització.
- Persones conscients de **la importància de la seva funció**.
- Persones disposades a desplegar un elevat **esperit de servei** en el seu òrgan de govern.
- Persones amb potencial de desenvolupament personal, intel·ligents, amb coratge, **disposades a treballar amb altres**.
- Persones **hàbils** per influir l'opinió pública, una **posició respectable** en la comunitat i un tracte fàcil.
- Persones amb una actitud “inquisitiva”, bona **capacitat d'anàlisi**.
- Persones assenyades i amb **creences sòlides i actitud tolerant**.
- Persones **actives, imaginatives**, cooperatives, generoses, amb bona salut i fins i tot de bona presència.

Com que el Consell ha d'enfrontar reptes i decisions rellevants, cal que els consellers disposin de certes capacitats per assegurar una bona governabilitat: **administrar el temps** de què disposen per a treballar bé i gestionar bé el temps de les reunions del Consell i les ordres del dia. I altrament, precisen tenir i controlar una estructura **adequada i disposar de la informació, a temps i forma**, per a poder prendre decisions.

El document també abasta fins on ha d'arribar la diversitat dels membres del Consell i quanta heterogeneïtat és convenient i pot ser assumible pel treball en grup.

“Cal un canvi d'actituds i concepcions perquè sovint la tendència és, en certa manera, cap a l'homogeneïtat i a l'autoperpetuació en la composició dels òrgans de govern. I com que, un Consell ha de realitzar funcions tan variades com circumstancialment les d'executiu (juge, intèrpret del programa institucional cap al món exterior, procurador de recursos, facilitador intern i extern, etc.) es necessita gent que pugui contribuir a cobrir aquest ampli espectre de rols.”

AO

En aquest sentit, ens proposa uns paràmetres generals a tenir en compte: l'edat, el gènere, el lloc de residència o pertinença, el grup social o cultural i el grup d'interessos/clients al qual pertany/representa, els coneixements especials necessaris per al Consell, així com les categories no explicitables.

En l'**Annex 1** es presenten més detallades aquestes característiques.

Participació dels professionals

La participació dels professionals de l'organització en els Consells de Govern de les organitzacions proveïdores de serveis assistencials pot tenir lloc dos mecanismes diferents.

- Per una banda, els membres del Consell poden ser metges, de la mateixa manera que poden ser advocats, economistes, empresaris o qualsevol altra cosa. En aquest cas hi estan no per la seva condició professional, sinó que com a persones-ciutadans han merescut ser designats o elegits per al càrrec de consellers, en funció dels mèrits que se'ls hi ha volgut reconèixer per la instància que sigui.
- L'altra forma de pertànyer a un Consell de Govern és com a representants del grup de professionals que treballen en l'organització.

La incorporació de professionals a l'òrgan de govern de l'organització és una qüestió que s'ha d'avaluar amb estreta complicitat amb la Direcció Executiva.

El perill de donar a un grup professional accés directe (i en paral·lel a la Direcció) a l'òrgan de govern consisteix en la possibilitat de minar la capacitat executiva i crear doble via de comandament. Cal avançar explorant els resultats que s'obtenen amb la seva incorporació en els òrgans de govern. Aquesta possibilitat cal meditar-la bé sense caure en la "paràlisi-per-l'anàlisi", posar-la a prova en situacions controlades per veure'n els resultats.

"...creiem que algú en algun lloc, haurà d'arriscar-se a portar a terme un experiment controlat que, com hem dit i per no arriscar-se a fer-lo fracassar, ha de fer-se en condicions idònies, és a dir, on es manifestin canvis emergents dels valors professionals que s'allunyin dels hegemònics o prevalents en l'actualitat."

AO

"Els consellers passen per tres fases que cal que entenguin i acceptin. En primer lloc, s'orienten en la cerca del seu espai en el grup. Després entren en un període de treball actiu creixent en intensitat i contribucions/resultats. Finalment, arriba el període de sòlida experiència capaç d'aportar prudència i saviesa al grup. Aquestes fases acostumen a anar vinculades amb l'edat, però en realitat ho estan a l'experiència obtinguda en el servei al consell..."

AO

Cal tenir en compte que, els professionals de la plantilla també poden fer un gran paper i cal que el facin. No se'n poden excusar, és una part dels seus compromisos amb l'organització per la qual treballen. El Consell i la Direcció els ha d'estimular/facilitar el reconeixent que el seu lideratge professional és valuós i valorat per la institució.

En l'**Annex 8** es presenten algunes consideracions sobre la selecció dels membres del Consell i del director/a executiu/va.

4. Funcions del Consell de Govern i de la Direcció Executiva

El professor Oriol ens diu que no té una resposta fàcil. **“No hi ha receptes vàlides!”** siguin quines siguin, “es posarà sempre les funcions del Consell en relació amb les de la Direcció Executiva.

Les relacions entre el Consell i la Direcció han de constituir una **“associació responsable” sense fronteres ben definides i basades en la confiança i el respecte mutu.**”

Els documents del professor, continuen exposant que, el **sistema d'autoritat dual Consell de govern-Direcció Executiva** perquè funcioni bé s'ha d'entendre com un sistema de complementarietats.

A continuació s'enumeren les consideracions que segons l'autor, donen una perspectiva de les diferències entre la governabilitat exercida pel Consell i la gestió a càrrec de la Direcció Executiva:

- “El Consell actua corporativament després de deliberar en grup fins a assolir consens i l'executiu actua amb l'autoritat integradora d'una única personalitat.”
- El Consell és continuïtat, pot canviar la seva composició, però “constitueix la garantia de permanència institucional, mentre que la direcció és temporal i substituïble...”

“A conseqüència d'aquesta condició de temporalitat el Consell té l'obligació d'actuar amb perspectives de llarg termini en tant que la direcció tot i haver de respectar aquesta perspectiva del Consell no pot evitar estar ocupada amb el dia a dia operatiu...”

AO

- El Consell té una activitat a temps parcial, a vegades molt reduït, en tant que la Direcció és a temps complet.
- El Consell té un suport mínim i el director té tota l'organització al seu servei.
- El Consell suporta la responsabilitat institucional en darrera instància en tant que la direcció té la responsabilitat immediata per designació del Consell.
- El Consell es compon bàsicament de persones que al marge del seu prestigi, no són expertes en els serveis que presta l'organització, però que representen d'alguna manera a la comunitat, en tant que la “Direcció executiva l'ocupa un professional expert en gestió i que representa el servei de l'organització i el que ho fa possible.”

- “La Direcció apareix com l'autoritat visible i el Consell es manté en un segon pla, sense visibilitat, tot i que sigui el que té el poder en darrera instància.”

Tot i que pot semblar molt clarificador caure en la simplificació de creure que els consells dicten les polítiques institucionals i els directors les executen no és del tot cert, doncs, els Consells han de complir sovint altres funcions que les de definir polítiques: Han de prendre decisions executives (quan decideixen nomenar o cessar un director) o jurídiques (quan han d'emetre una decisió sobre un conflicte). I per altra banda, la Direcció té un paper molt important en la definició de les polítiques institucionals.

“El Consell hauria de mantenir-se dins del nivell de les generalitzacions i no entrar en les especificitats, planificar els desenvolupaments en perspectives de llarg termini i fugir de la quotidianitat, considerar les categories dels problemes sense quedar atrapat en les dificultats concretes i emmarcar la visió en la perspectiva globalitzadora de la comunitat.

La Direcció al contrari, no pot deixar d'actuar com el responsable immediat que ha de donar resposta a cada situació que es planteja i que ha de demostrar permanentment la seva expertesa professional en aplicar principis generals a la solució de casos concrets i inclús inventar noves solucions per nous problemes.”

AO

“Els consellers són intermediaris de la institució amb el grup al qual pertanyen/representen. En assumir una responsabilitat compartida les decisions no poden complaure en tots els desitjos del grup al qual pertany/representa. Cal explicar les raons per les quals les decisions no conformen exactament amb els desitjos del grup extern representat, igual que s'han d'expressar en el Consell aquests punts de vista.”

Les funcions del Consell de Govern

La feina dels bons Consell es delimita principalment a tres accions o rols⁶:

- La **formulació de polítiques**.
- La **presa de decisions**.
- La **supervisió general**.

I s'han d'aplicar a cinc àmbits diferents que constitueixen les responsabilitats ineludibles de la governació de les institucions:

1. Establir les **finalitats de la institució** (Per què i per aquí existim? A qui som útils? A quin cost hem de fer-ho?).

6. Oriol Bosch, Albert. Consideracions sobre els consells de govern. Corporació sanitària Parc Taulí. Desembre 2000.

2. **Supervisar l'activitat de la gestió.**
3. **Garantir la qualitat** del servei.
4. Assumir la **responsabilitat pels estats financers.**
5. Assegurar el **funcionament de la governabilitat.**

És desitjable posar per escrit el què són les funcions del Consell i dels seus membres. Aquesta és una tasca que, a més, pot ser útil a executius i a tot el personal de l'organització que tot sovint no coneix ni entén quines són les funcions i la importància per l'organització del seu òrgan de govern. En els informes (Oliveira⁷, Cadbury⁸, Treadwell⁹, etc.) sobre els Consells d'Administració de les empreses amb afany de lucre, consideren que la seva funció principal és la de controlar a l'executiu en defensa dels interessos de la propietat.

7. Olivencia.- Código Ético (buenas prácticas) de los Consejos de Administración en las Sociedades Cotizadas.

8. CADBURY, A.- Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance. Gee, London 1992.

9. Treadwell y Harrison. Conceptualizing and assessing organizational image: Model images, commitment and communication. Communication Monographs, 61 (1994), pp. 63-85.

Les funcions dels Consells de Govern segons Albert Oriol, són:

- **Garantir el manteniment de la MISSIÓ INSTITUCIONAL.**

Vigilant que les parts de l'organització mantinguin la seva actuació i objectius enfocats a la Missió i que el conjunt no se'n desvii.

- **Aprovar i revisar periòdicament les ESTRATÈGIES a llarg termini.**

Això vol dir establir per la institució cap a on es vol anar, com i quan s'hi vol arribar, amb qui es vol fer la travessia i a quin preu. El Consell ha de demanar a la Direcció que li prepari les prediccions en l'entorn de manera realista i renovable al llarg del temps per així poder tenir un referent en l'avaluació de les conseqüències de les decisions a curt termini. Les estratègies s'expliciten en el Pla Estratègic.

- **Supervisar el PROGRAMA institucional**

Per comprovar que els objectius s'assoleixen el millor que es pot.

- **Seleccionar i establir les condicions contractuals** de la persona que ha de desplegar les funcions **de la Direcció Executiva.**

- El Consell ha de **TREBALLAR COOPERATIVAMENT I INTERACTIVAMENT amb la Direcció Executiva** i a través d'ella amb els professionals de l'organització.

Les relacions entre Consell i Direcció convé que siguin tan properes i informals com ho permetin la disponibilitat de temps i les diferències de rols i personalitats. Independentment que s'estableixin definicions i clarificacions dels àmbits competencials entre Consell i Direcció, sempre hi ha una zona que requereix ajustaments per ambdues parts: “

Quan apareix un conflicte en aquesta zona cal fer-li front abans que s'agreugi. És un procés lent, revolucionari i no revolucionari. Aquestes relacions es poden malbaratar amb diferents patrons que van des de la dominància de l'executiu a la dominància

del Consell passant per la divisió del Consell, la dualitat de l'executiu o els extrems relacionals d'antagonització i "compinxament" entre l'executiu i els consellers.

- **Arbitrar els CONFLICTES** generats per les decisions de la Direcció és una funció molesta, però inevitable que no sempre pot acabar amb el recolzament de la Direcció.

Per altra banda, cal que la Direcció faci tot el que honorablement li sigui possible per evitar posar al Consell en aquesta situació de jutge.

- **Establir les línies majors (POLÍTIQUES) per al desplegament de les estratègies a llarg termini** en programes d'actuació per garantir la consistència de la institució i minimitzar les contradiccions.

La Direcció ha de gestionar els programes d'acord amb aquestes polítiques que caldrà anar revisant de tant en tant en funció de l'experiència (noves situacions no previstes que obliguen la Direcció a actuar sense referents).

- **Assegurar-se que compleix les seves RESPONSABILITATS ÈTIQUES I LEGALS.**

Totes les institucions es deriven de l'Estat que dicta normes que cal complir. A més els Consells cal que es plantegin permanentment si els seus valors ètics es compleixen en les seves decisions. Totes les decisions del Consell (i de la Direcció) haurien de tenir un fonament ètic. No són anàlisis fàcils de dur a terme i requereixen una visió àmplia i diversa que no perdi de vista l'interès de la comunitat.

- **Garantir l'adequada gestió dels RECURSOS FINANCERS.**

- **Assegurar l'arrelament institucional a la seva COMUNITAT.**

Els Consells són instruments clau per fer entendre els programes de les seves institucions a la comunitat a la qual presten els seus serveis. **"Els Consells han de tractar amb el seu públic."**

Cal pensar en termes de les necessitats prioritàries de la comunitat i dels seus grups més vulnerables. S'han de desplegar **programes de comunicació específicament orientats a la comunitat** a càrrec de la Direcció però amb un alt compromís i participació dels consellers. **"Comunicació sí, propaganda no!"**

- El Consell ha d'**AUTOAVALUAR-SE** periòdicament, tant en el que fa referència a la seva composició, com a les seves actuacions.

L'indicador principal ha de ser la seva contribució a l'assoliment de les finalitats de la missió institucional.

El Consell ha d'estar preparat per rebre crítiques inclús antagonismes per part de sectors de la comunitat. Aquestes crítiques si són públiques i obertes cal fer-les-hi front. Els consellers han d'estar sempre a punt d'intervenir quan perceben aquestes crítiques. A més d'atendre totes les queixes ràpidament i amb objectivitat, cal adoptar actituds proactives per evitar al màxim l'aparició de crítiques més o menys justificades. Per

exemple, l'oferta d'un nou programa cal que sigui explicat a la comunitat pel que ofereix i pel que no pot oferir per evitar expectatives excessives i, per tant, decepcions i crítiques.

Quan es preveu una actitud antagònica per part d'alguna autoritat o d'algun grup d'interès, el Consell ha d'intentar explicar el que l'organització està aconseguint i els esforços que hi posa en espera que l'actitud canviï amb el coneixement de la realitat.

“Cal protegir els consells dels conflictes polítics, però sabent mantenir les relacions polítiques. El manteniment de la seva independència i la seva identitat és un valor per als consells.”

AO

10. WITT, J.A.- Building a better Hospital Board. Management Series. Amer. Coll. Health Care Executives, 1995

Alguns autors (Witt¹⁰) identifiquen com deures específics dels membres dels Consells de govern els següents: **autoorganitzar-se** efectivament, **defensar i representar els valors** corporatius, garantir la **solvència institucional**, exercir una **influència social**, manteniment i millora de **les competències** dels seus membres i del grup com a equip, assistir a les **reunions plenàries i de les comissions** que en formin part, **complir a temps** amb els compromisos que se li assignen, **mantenir la confidencialitat** de les deliberacions, contribuir positivament a les **discussions del Consell i assessorar** en l'àmbit dels seus coneixements personals i evitar els **conflictes d'interessos**.

“Els interessos institucionals primen sobre els particulars. Cal preveure i evitar la dominació d'interessos partisans, de grups o individuals. Cal pensar en termes amplis i no perdre de vista la missió institucional”.

AO

“Els consellers han de donar suport al Consell mentre en formin part. Tot i defensar un punt de vista determinat, el conseller s'ha de fer solidari amb els acords en què no han prevalgut les seves argumentacions. Si no ho pot fer ha de dimitir. El director executiu té el dret que el Consell en ple el recolzi com executor de les polítiques del Consell al mateix temps que té l'obligació de donar suport a aquestes polítiques mentre que estigui en el càrrec per voluntat del Consell”.

AO

En l'**Annex 2**, es presenten les preguntes clau que defineixen a un Consell de Govern i la seva governabilitat

5. Estructura del Consell de Govern

La funció del Consell que possibilita poder portar a terme totes les altres, és tenir cura de la seva organització, recordem que per organització ens referim ara a la forma en que s'estableixen les relacions entre els seus membres per realitzar els objectius comuns.

La Presidència

Descriure les funcions de la Presidència permeten que aquesta sigui responsable (accountable) pels seus actes i l'acompliment amb les seves responsabilitats. És la base per l'avaluació del seu rendiment. I constitueix un element tant o més crític per la bona governació que l'autoavaluació del Consell o dels consellers.

Perquè un Consell desplegui tot el seu potencial necessita la **figura d'un president/a** forta. La seva tasca primordial consisteix a crear i mantenir l'esperit unitari amb la gent diversa que constitueix el Consell, assegurant que assoleix un bon esperit de treball cooperatiu amb la Direcció Executiva i el seu equip.

“Ha de fomentar la unitat dels propòsits institucionals i la lleialtat als objectius de cada conseller/a de manera que els criteris individuals arribin a fondre's en la saviesa col·lectiva del Consell.”

AO

La importància de les relacions interpersonals en el Consell, fa necessari que el president/a **condueixi, controli i equilibri escaientment els membres** més capaços o extrovertits amb els menys experimentats o introvertits. El/la president/a ha de **crear un clima social que faciliti el treball i la cooperació** de personalitats diferents com són els membres del Consell.

Per aconseguir que els consellers desenvolupin el sentit de la responsabilitat envers l'organització caldrà que sàpiga adreçar-se a cadascú en el marc de les seves preocupacions i interessos. Molt subtilment, ha de fer-los **sentir que es valora la seva contribució** i que la institució necessita encara més de la seva cooperació.

Quan es van produint substitucions ha d'intentar que aquestes no interfereixin amb l'esperit de grup i **facilitar tant la integració dels nous membres**.

Ha de **facilitar l'assumpció de responsabilitats per part dels membres** del Consell, afavorint el seu **desenvolupament personal** a través de la seva participació **en les comissions**.

Un dels aspectes important és la **relació que estableix amb la Direcció Executiva**. Cal que no temi el seu lideratge i que no el visqui com un repte competitiu amb l'autoritat del seu rol, donat que el director/a administra i gestiona la institució en tant que el president guia, desenvolupa i coordina les obligacions del Consell i dels seus òrgans.

En l'**Annex 3** es descriuen les principals activitats que ha de fer un president/a.

Per desplegar eficaçment les seves responsabilitats (vegeu Annex 3), se suggereix que la persona que ocupi la Presidència ha de tenir un **perfil** amb les següents característiques personals **integritat, coratge, compromís, independència, bona voluntat, bones intencions, capacitat per sol·licitar ajut, experiència** en Consells de Govern, estratègies corporatives, treball en ambients multidisciplinaris, **capacitat negociadora**.

No és fàcil trobar aquest perfil, cal seleccionar-lo entre aquelles persones que ja han assolit èxits professionals que els hi ha conferit una perspectiva i que han pagat el preu de l'èxit, que han experimentat pressions de tota mena i que estan acostumades a exercir el poder.

En el nostre àmbit cal dir que, el president no cal que sigui un membre de la professió, un professional en actiu per més prestigiós que sigui, sinó més aviat un membre distingit de la comunitat.

Perquè un Consell de Govern pugui viure amb tranquil·litat, caldria que entre els seus consellers n'hi hagués més d'un amb les característiques personals per poder accedir a la Presidència en cas de necessitat de canvi a fi de **“garantir una transició sense embolics”**.

En l'**Annex 4** es complementa aquest apartat amb alguns dels elements necessaris per al procés de **transició de la Presidència**.

“El repte per les presidències consisteix en saber liderar un grup de líders i estimular el lideratge en equips a partir d'un grup d'individus independents. Per reeixir, cal que la Presidència assumeixi la responsabilitat sobre el conjunt dels processos del Consell i sigui un facilitador del treball del grup.”

AO

Les comissions

Si bé es pot delegar una feina del Consell a una comissió, la responsabilitat per les decisions que es prenguin a proposta de la comissió és indelegable i correspon al Consell en conjunt.

Per a fer el mapa de comissions, cal tenir en compte quant de temps poden dedicar els consellers/res a treballar tots plegats en forma de ple i quanta feina s'ha de delegar a grups reduïts de consellers/res (comissions).

Els informes citats abans d'Olivencia i Cadbury han generat un seguit de treballs que analitzen la qüestió de la divisió del treball dels Consells mitjançant la creació de comissions delegades.

L'estructuració del treball en grups nombrosos en forma de comissions està cada dia més arrelat. Caldria conèixer les raons per les quals les comissions són útils i s'estan consolidant com a metodologia de treball dels Consells.

Ruiz¹¹ (1998) d'Arthur Andersen, analitza les 100 empreses més importants dels Estats Units d'Amèrica i comprova que la tendència és a reduir el nombre de reunions plenàries del Consell (entre 8 i 10 anuals). Fet que fa que quasi la meitat dels Consells funcionin amb 5-6 comissions i un altre 30% amb un nombre menor (6-8) restant-ne una de cada cinc que només funcioni amb 2 o 3 comissions. Després d'analitzar les forces que faciliten aquest procés d'estructuració del treball en comissions i dels factors que el modulen segons sectors, interessos i cultures, descriu les tres comissions presents en quasi totes les empreses amb afany de lucre importants com: comissió executiva, comissió de remuneracions i comissió d'auditoria.

11. Ruiz Ruiz, F.- El Consejo de Administración y la Constitución de Comités de Trabajo. ICE, El Gobierno de la Empresa 769: 95-102, 1998

No hi ha dubte que la **Comissió Executiva** i la **d'auditoria** són igualment necessàries en les organitzacions-sense-afany-de-lucre (not-for-profit). I que ni poden haver-hi d'altres com: la d'estratègies corporatives, recursos financers, comunicació, remuneracions, entesa com de política remunerativa general per tot el personal de l'empresa (també se'n pot dir de recursos humans), per exemple.

Hi ha dos tipus més de comissions: **les coordinadores i les especials ("ad-hoc")**. Les coordinadores poden ser temporals o permanents, en tant que les que es creen "ad-hoc" per afrontar una qüestió específica són en principi de temporalitat breu, ja que s'extingeixen amb el problema que han d'afrontar.

Les condicions per a què les comissions permanents funcionin són:

- Un president competent i una composició idònia
- Un mandat precís i uns objectius clars
- Un calendari definit i una metodologia de treball bona.

Les funcions de les comissions han de ser explicitades, per escrit preferentment, en els estatuts si són permanents i en les actes del ple quan es decideixi constituir-les adhoc i no consten als estatuts.

La designació dels presidents de les comissions correspon al president/a del Consell mitjançant la consulta i aprovació del ple. Un dels reptes més grans per un Consell i el seu president/a consisteix a identificar les persones amb la competència i l'interès per presidir les diferents comissions i els membres que les han de compondre.

Les comissions només tenen poder per delegació i només poden adoptar accions sobre les quals no tenen dubtes que el ple del Consell aprovarà, en cas contrari ha de sotmetre-ho a consulta i aprovació del ple del Consell.

Veure també l'apartat sobre *Les funcions i l'estructura dels Consells de Govern del capítol 2* sobre Reflexions sobre la sistematització, estructuració i seqüència dels processos complexos dels Consells de Govern de les organitzacions sanitàries. La piràmide de la governabilitat de la part B d'aquest document.

Els registres

Tota organització necessita un sistema de registres en els quals quedi constància del que es fa, com i per a què s'ha fet. Per al Consell, com ja s'ha mencionat, el primer document referencial són els **ESTATUTS** que haurien d'anar seguits pel **REGLAMENT INTERN**.

El document cabdal per l'organització és la **MISSIÓ** institucional.

La missió institucional ha d'anar seguida d'un document sobre política institucional. El primer document contesta a la pregunta *què volem ser?*, i el segon *com volem aconseguir-ho?*. És el **PLA ESTRATÈGIC**.

És millor centrar el temps dels membres del Consell en l'establiment de les línies polítiques i estratègiques de l'organització que en el seguiment de les decisions rutinàries, en els resultats obtinguts més que en els detalls del funcionament, en l'ajustament a la Missió i objectius que en el dia a dia de fer executiu.

El tercer registre del Consell són **les ACTES de les seves reunions**. Actes que entenem que no tenen per què ser transcripcions de les deliberacions, però cal que recullin la informació sobre la qual es fonamenten les decisions i els acords presos en la seva literalitat. Junt amb les actes del ple del Consell cal mantenir també les actes de les comissions.

Aquests registres permeten explicar la seva història i com es va construir la seva cultura. Cal mantenir-los al dia i si és possible amb un sistema d'indexació que faciliti la seva recuperació quan es necessitin.

El manteniment actualitzat dels registres hauria de ser un dels ítems d'avaluació periòdica de la feina i el funcionament del Consell i de la Direcció Executiva.

Veure també en l'apartat *Pla estratègic del capítol 2* sobre Reflexions sobre la sistematització, estructuració i seqüència dels processos complexos dels Consells de Govern de les organitzacions sanitàries. La piràmide de la governabilitat **de la part B** d'aquest document.

6. El funcionament del Consell de Govern

Esperit de grup

La percepció de què es va progressant en aconseguir els objectius ajuda a fomentar l'esperit de grup. Estar convençut de la importància del mateix Consell i de què la comunitat així ho percep i que les relacions personals entre els seus membres siguin bones és una de les contribucions importants de la Presidència com ja hem esmentat abans en l'apartat sobre *La Presidència* del capítol 5.

Una palanca de suport pels membres del Consell és familiaritzar-se amb les tècniques de dinàmica grupal i que aprenguin a emprar-les. I per facilitar el procés d'incorporació dels nous consellers/res és útil que es dotin d'un **Manual del conseller/a** com a instrument de formació i treball. Aquest manual cal concebre'l com quelcom canviant i, per tant, s'ha de produir/editar de forma que es puguin canviar per noves versions cada vegada que calgui.

“En el punt mitjà hi ha la virtut. No s'ha de deliberar massa ni massa poc, s'ha d'actuar amb decisió, però sense obstinació, cal compartir la saviesa sense convertir-se en un fòrum acadèmic.”

AO

Durada dels mandats

Quant de temps han de servir els consellers en la seva funció?

No sembla haver-hi consens segons el professor: “uns diuen que poc, uns dos o tres anys, altres diuen que els consellers acostumen a ser realment útils quan porten 10 anys en el Consell i que de cap manera s'han de limitar per sota de 15 anys de servei”. En primer lloc, correspon al Consell tractar aquest tema.

Periòdicament, els consellers/res s'han de contestar i eventualment posar-ho en coneixement del president (amb caire confidencial o no, segons acordin els mateixos consells) les preguntes següents:

- Continuo interessat en la missió institucional?
- Contribueixo d'alguna manera en l'organització i el seu Consell?

- Tinc confiança en el Consell, l'executiu i l'organització?
- Estic tan qualificat per servir com altres possibles candidats?
- La meua continuïtat reforça la unitat del Consell?
- Tinc tanta satisfacció en aquest servei com tindria emprant el meu temps i energia a una altra activitat?

Segons cadascú es respongui a aquestes preguntes la decisió de continuar o retirar-se amb honor serà més fàcil de prendre.

El Dr. Oriol ens proposa que la durada dels mandats hauria de quedar establerta de forma que aquest exercici s'hagués de fer, almenys, **cada 3 o 4 anys** per tots els consellers i que no hi hagi limitacions al nombre de mandats consecutius.

“Els mandats indefinits redueixen el nombre de recanvis en el Consell i, per tant, aquest pot desfasar-se en la seva representativitat o els coneixements del conjunt. Es poden crear “grups sectaris” amb el pas del temps que excloguin a la resta de membres i en general patir d'un envelliment progressiu, una espècia de “nomenclatura” que exclou a les noves generacions d'accedir als càrrecs.”

AO

També ens aconsella que, per evitar trencaments, s'estableixi un calendari escalonat de renovacions de manera que en un moment donat no es produeixi més d'un 25% de canvis a fi que el procés d'incorporació de noves persones no sigui tan massiu com perquè comprometi la continuïtat de l'esperit de grup.

El mètode de treball

Cap institució pot operar eficaçment si aquells que hi treballen no saben el què es tracta d'aconseguir (objectius) ni com s'ha de fer per aconseguir-ho (polítiques/estratègies).

Tornant a la finalitat institucional que justifica l'existència i l'esforç del Consell, és convenient que periòdicament tant el Consell com l'equip executiu i el personal empleat a l'organització es replantegin la seva visió del perquè de l'existència i dels esforços institucionals. Es tracta de compartir i reescriure **la missió, els objectius i les polítiques institucionals** que constitueixen les finalitats desitjades i desitjables de l'organització.

En les aportacions dels documents del Dr. Oriol es planteja la conveniència de

- Disposar d'un **pla de treball**, generalment d'àmbit anual.

- Tenir el **calendari de reunions** ordinàries convé que s'estableixi per tot l'any a fi que els Consellers puguin organitzar les seves agendes
- Les **ordres del dia** de les reunions del Consell amb suficient antelació i ordenades a fi de poder tractar els temes dins el termini i en la forma escaient. Se suggereix celebrar les reunions en dues parts, la primera informativa i la segona deliberativa i decisòria.

En l'**Annex 5** s'exposen més elements sobre el mètode de treball del Consell de Govern.

L'acceptació de responsabilitats

La documentació consultada ens diu que s'observen dificultats en aconseguir que els consellers/res acceptin les responsabilitats en les tasques de la governació de les seves organitzacions.

El voluntarisme dels consellers es diu que n'és una raó explicativa important i cal un esforç de professionalització que implica considerar la necessitat o conveniència, al mateix temps que es milloren les seves competències, i s'introdueixin retribucions corresponents als esforços realitzats i als serveis prestats.

La proposta de remunerar els membres del Consell, no pretén remuneracions de l'ordre de les dels Consells d'Administració de les empreses amb afany de lucre, sinó algun tipus de compensació adequada. Alhora, també es diu que aquest és un tema difícil que cal estudiar a fons abans de prendre decisions.

En teoria, el membre que no accepta les responsabilitats ens indica que ha estat mal escollit, però si es tracta d'un fenomen general, vol dir que el sistema no funciona.

I com ja s'ha comentat anteriorment, una altra qüestió que pot distorsionar el funcionament i l'acceptació de responsabilitats és el conflicte d'interessos dels seus membres.

L'avaluació

Com ja s'ha referit en aquest document, l'èxit en l'acompliment de la Missió institucional ha de ser una de les preocupacions centrals dels Consells, executius i personal de l'organització.

Aquí no es tracta d'evidenciar només els resultats del compte d'explotació, sinó de com s'ajusten els resultats als objectius de la Missió institucional. La millor manera perquè els Consells tractin l'avaluació de l'organització és recuperar la perspectiva de les finalitats desitjades (missió, objectius, estratègies i polítiques) i no acontentar-se només amb les dades executives.

L'avaluació inclou, naturalment, la del mateix Consell.

El president/a ha de fomentar un bon clima fent evident que els suggeriments innovadors són ben rebuts i que es manté una actitud favorable a la seva posta a prova.

Les metodologies existents per a la millora continuada de la qualitat s'han de posar a l'abast dels Consells a través de programes de formació continuada que contribueixin al desenvolupament personal dels seus membres.

Cal tenir, a més, uns referents que permetin l'avaluació de les dades dels indicadors. Aquests referents són:

- Tendències, és a dir, sèries comparatives amb els períodes anteriors que ens permetin visualitzar com evolucionen.
- Comparació (benchmarking) amb els “competidors” (o no) perquè no n'hi ha prou a millorar el respecte a un mateix sinó estar comparativament prou bé per no ser “expulsat” del sector.
- Expectatives, o comparació amb els objectius prefixats.

Els exercicis d'autocrítica s'exposen com una tècnica bona que exigeix la posada en marxa a través d'un grup de treball “ad-hoc” que prepari la reunió especial (retirs, per exemple) i que requereix l'aportació de l'equip executiu i tot sovint el suport d'assessors externs. Es recomana fer-ho cada 3-4 anys.

Veure també l'**apartat Avaluació del Capítol 2** sobre *Reflexions sobre la sistematització, estructuració i seqüència dels processos complexos dels Consells de Govern de les organitzacions sanitàries. La piràmide de la governabilitat de la part B* d'aquest document.

Comunicació amb la comunitat

Com que els Consells són una via de comunicació important amb la comunitat i el món exterior, el seu bon funcionament ha d'incloure també les relacions institucionals amb l'exterior.

Que la composició del Consell sigui adequadament representativa de la comunitat i dels agents interessats és una condició facilitadora, però no suficient per garantir unes bones relacions externes.

Cal disposar de plans de relacions públiques i una bona disposició dels consellers/res per desplegar la seva activitat en aquest àmbit. Aquests programes de relacions públiques han de tenir en compte a quin públic o comunitat es dirigeixen.

La tendència a la recuperació de la dignitat i els drets de la ciutadania, condiona les conductes de les institucions i, per tant, dels seus òrgans de govern han de **RETRE COMPTES** i han d'actuar amb **TRANSPARÈNCIA**. La transparència¹² va acompanyada de la necessitat de retre comptes. Val la pena actuar de manera que sempre s'estigui

12. Ricard Meneua y Vicente Ortún. Gaceta Sanitaria. 2011;25(4):333-338.

en condicions de poder explicar el que s'està fent, per què s'està fent el que es fa i com s'està fent.

“Algún dia les sessions dels consells d'organismes públics hauran de ser obertes al públic.”

AO

“Les subtileses de les interaccions socials hi estan sempre presents. L'obtenció de consens, preferible a la votació, exigeix la saviesa per equilibrar el poder econòmic i social, el prestigi, la xarxa d'amistats, amb els arguments i amb l'energia vital dels nous membres per tal de trobar el punt mitjà acceptable per tots i útil per a la institució”.

AO

Veure també l'apartat **Els principals processos relacionals del capítol 2**. Elements clau i habilitats per a la bona governabilitat **de la part B** d'aquest document.

Disfuncionalitats d'un Consell de Govern

Les dificultats a les quals s'enfronten els consells de govern poden ser tan nombroses i variades que s'escapen a qualsevol intent de posar ordre. Algunes de les més freqüents són: INÈRCIA, ESTRETOR DE MIRES (perspectiva social), DOMINÀNCIA DE GRUP (sectarisme), SENILITAT, CONFLICTES INTERNS o EXTERNES, DIFICULTATS AMB L'EXECUTIU, NEPOTISME, CONFLICTE D'INTERESSOS, etc.

El president/a del Consell és, naturalment, el primer/a responsable d'evitar “l'emmalal·liment” i de prendre les mesures per prevenir i curar-lo. El president/a haurà de començar preguntant-se: *sóc jo part del problema?* La cerca d'una resposta objectiva i honesta pot conduir a detectar que sigui afirmativa i a prendre la decisió que en aquell moment sigui considerada la més oportuna.

La segona qüestió que s'ha de formular és: *pot resoldre el Consell per si sol el problema?* Quan això no és això, cal cercar ajuda per a resoldre el problema.

El millor és preveure les situacions de riscos i detectar els problemes emergents i actuar abans que el Consell emmalalteixi. Per això és rellevant disposar de senyals d'alarma que ens indiquen si el Consell no gaudeix de bona salut. Tokashi¹³ ens assenyala els següents:

- El Consell no està disposat a discutir en plenari afers potencialment conflictius i els membres ho fan en cercles privats.

13. TOKARSKI, E.- Board Distress. Health Care Executive. 11: 6, 1996

- El Consell busca informació addicional i segons opinions sense la participació del director executiu.
- El Consell consumeix més temps comentant com eren les coses en el passat que planificant el futur.
- Les ordres del dia de les reunions del Consell són sempre idèntiques.
- No s'aconsegueix el compromís dels professionals de la institució.
- S'abusa de l'ús d'assessories externes.

14. Fraguas R, citat per A. Oriol a El Govern de les Organitzacions. 1998.

http://www.fundaciocperc.net/criteris/assets/1_EL_GOVERN_DE_LES_ORGANITZACIONS.pdf

R. Fraguas¹⁴ analitza les malalties dels consells i diferencia les que pateixen els consells “actius” de les dels consells “passius”. Exposa que els consells actius poden emmalaltir per IGNORÀNCIA o per LOCALISMES:

- El consell actiu ignorant és el que desconeix les seves responsabilitats i funcions i per tant com més actiu sigui més s'equivocarà i el seu impacte serà més negatiu.
Per regla general està compost de membres amb visió a curt termini, ignorant el sector i els negocis de l'empresa.
- El consell actiu malalt de localisme, aparentment ho va fent tot bé, però sota perspectives de baixa volada tant en el temps com en l'àmbit geogràfic i acaba malbaratant els seus avantatges competitius.

Les malalties dels consells “passius” les ordena de quatre menes: legalista, partidista, incompetent i gandul.

- El consell **malalt de legalisme** es limita a aprovar el que li presenta la Direcció si els procediments són correctes. Està constituït per jubilats-anticipats, il·lustres i lleials a l'autoritat que els ha designat. Tendeixen a afavorir la concentració de poder en l'eix president-director.
- El consell **malalt de partidisme** està compost de membres amb forts interessos particulars o de grups i sovint en conflicte amb l'empresa. Es mostra incapaç de desplegar les seves funcions per les dissensions creades degut als diferents interessos presents en el Consell.
- Els consells **incompetents** estan paralitzats. Estan constituïts per membres que no hi estan interessats perquè tenen conflicte d'interessos personals i ja els va bé que no funcioni.
- Els **consells ganduls** senzillament no treballen i es componen de persones frívoles que tenen altres interessos. En conseqüència, no demanen informació i deixen fer a la Direcció Executiva.

Resum conductes d'un Consell de govern

Conductes Constructives	Conductes Destructives
1. Avançar informació	1. Retenir informació
2. Objectius explícits	2. Intencions amagades
3. Orientació al desenvolupament de relacions positives	3. Concentrar-se en detalls i evitar principis
4. Respecte a les contribucions dels altres	4. Relacions basades a guanyar/perdre
5. Compartir les mancances	5. Evitar reconèixer les mancances
6. Ser clar quant a les expectatives	6. Amagar allò que es desitja
7. Respecte per les relacions interpersonals	7. Jo sóc el més important
8. Visió a llarg termini	8. Tot és negociació
9. Cerca de sinergies	9. Fomentar la divisió del treball
10. Autocomprensió i també dels altres	10. Aïllament i fer treballar als altres
11. Reconèixer que no tot pot ser això	11. Deixar entreveure que hi ha altres alternatives
12. Veure els problemes com oportunitats	12. "Blindar-se"

Font: Oriol Bosch, Albert. Més sobre les organitzacions i la seva governació. Document Inèdit.

B.

**COM s'aconsegueix
la bona governabilitat**

1. Introducció

15. Albert Oriol Bosch. Reflexions sobre la governabilitat de les Organitzacions Proveïdores de Serveis Assistencials. Inèdit.

16. Albert Oriol Bosch. Més sobre les organitzacions i la seva governació. Inèdit.

El Doctor Albert Oriol en els seus documents “Reflexions sobre la governabilitat de les Organitzacions Proveïdores de Serveis Assistencials”¹⁵ i “Més sobre les organitzacions i la seva governació”¹⁶ ens presenta els components clau i els reptes a superar per assolir una bona governabilitat. Ens diu que **“no hi ha fórmules magistrals d’aplicació general, només alguns principis que surten del sentit comú”**.

“Una bona governabilitat no és un producte accidental sinó més bé, el fruit d’un procés integrat de planificació, coordinació, implementació i avaluació.”

AO

Els documents també es fan ressò de diverses reflexions que generen una sistematització de la complexitat pràctica de les responsabilitats i funcions de la governança.

“Les organitzacions són constructes humanes creats per aconseguir aquells objectius que no es poden assolir per l’esforç individual, són el fonament de la civilització i s’han anat complicant amb el progrés des de l’era industrial.

Segons la teoria dels sistemes oberts, qualsevol organització pot ser descrita en funció dels processos que desplega...”

“...Aquests processos transformen uns recursos”, que en el cas de les organitzacions sanitàries, “consisteixen bàsicament en treball expert (coneixement), consums i equipaments, en productes i serveis amb valor afegit”.

AO

Situar la propietat de l’organització, sovint és difícil de percebre en les entitats i empreses públiques, a través del seu Consell de Govern.

Si s’entén a l’organització sanitària com un sistema obert amb voluntat de sobreviure a llarg termini, amb futur, i essent sostenible, cal que doni respostes satisfactòries en un context més ampli que els resultats econòmics. No és solament una qüestió econòmic-financera (pèrdues/guanys), sinó tècnica (calia fer-ho?) i social (és una necessitat rellevant).

“Les organitzacions, enteses com a sistemes oberts, han de retroalimentar els seus elements interns amb els canvis del món exterior al mateix temps que s'explora i se seleccionen els nous intercanvis que calen per tenir èxit...”

AO

“Per a una governança eficient cal un bon funcionament del Consell, el que comporta una adequada prioritització en l'ús del seu temps per aconseguir la màxima efectivitat de les seves reunions, que és únicament quan els Consells existeixen”

AO

2. Elements clau i habilitats per a la bona governabilitat

La bona governabilitat és un concepte que ha adquirit gran rellevància en les últimes dècades, sobre tot per l'interès que ha rebut per part de grans organitzacions Internacionals, especialment el Banco Mundial, però també la OMS, PNUD, OCDE, etc.

L'expressió “bon govern” (good governance) no té una definició estàndard i, com passa en salut, sovint es mesura a partir dels conceptes contraris: corrupció, malbaratament, nepotisme, ineficiència.

Però, a més de prevenir la corrupció i assolir un alt nivell “d'integritat”, la bona governabilitat busca altres objectius del màxim interès social, essencials perquè les organitzacions sanitàries compleixin la seva missió social: qualitat, eficiència, transparència, rendició de comptes, participació etc. La bona governabilitat exigeix de bons resultats (efectivitat, eficiència, qualitat, equitat), però també bons “procediments” per a la presa de decisions. Procediments que estan basats en “valors” d'ètica pública i política.

“La bona governabilitat, però, pretén “prevenir” la crisi. És millor que els Consells actuïn proactivament en comptes de limitar-se a ser reactius. Per tant, cal que el desig i la determinació per canviar els Consells tinguin un origen intern, ser un tret “intrínsec” dels Consells, conseqüència d'estar mirant cap endavant, buscant la manera de respondre a les noves demandes de la població que cal servir per poder així complir amb la seva missió. Trobar l'equilibri entre el manteniment de les essències i els canvis necessaris, és un art que els Consells caldrà que despleguin per afrontar el futur amb èxit.”

AO

Adaptació al canvi de l'entorn

Si tot canvia, la bona governabilitat d'ahir, del que vàrem veure i viure, també haurà de ser diferent avui pensant en demà. Cal que els òrgans de govern de les organitzacions i els de les sanitàries, entenguin el canvi en l'entorn que s'està produint, en quina direcció s'orienten aquests canvis i quins condicionants s'estan generant.

“...el canvi és una constant i que l'equilibri és assolible només mitjançant l'adaptació i el canvi permanent en l'organització...”

AO

Els organitzadors amb èxit dirigeixen permanentment la seva atenció al refinament de les seves finalitats institucionals buscant les respostes a tres qüestions fonamentals:

- Per què existim o quin és el propòsit de l'organització?
- El nostre propòsit actual constitueix la millor opció?
- Quina és la millor manera d'assolir els nostres fins?

AO

El repte que constitueix trobar les millors respostes a aquestes preguntes força els governants de l'organització a explorar permanentment el seu entorn i les relacions que hi manté l'organització, el que facilita la creació de consens amb els agents interessats (stakeholders) en l'organització.

Així doncs, el professor ens diu que cal identificar aquelles necessitats, tant dels proveïdors com dels clients, que no estan prou cobertes i portar-les cap al consens. Precisant, doncs, d'un diàleg permanent per a les organitzacions que es veuen com a sistemes oberts. Altrament, i atès que les organitzacions necessiten mantenir una certa estabilitat, i tenint en compte que els sistemes operatius que permeten el seu funcionament només tenen un cert marge de canvi, el professor afegeix que no totes les expectatives que poden anar sorgint seran assumibles.

“Les propostes raonables per canviar hauran de tenir en compte els aspectes tecnològics, costos, de qualitat, preus, fonts de recursos financers, proveïdors, “know-how”, etc. Així, les possibilitats d'expansió o els canvis d'orientació venen limitades per les capacitats d'adaptació dels sistemes operatius i la retroalimentació entre la mirada a l'entorn i el coneixement del clima intern.”

AO

No es tracta només d'estar preparats per adaptar-nos als canvis, sinó precisament avançar-nos-hi per poder influir-hi positivament¹⁷.

17. Roser Fernandez. La bona governança, factor d'èxit dels processos de canvi en les organitzacions sanitàries i socials. Papers de la Fundació Unió Catalana d'hospitals. Referent Número 17. Pag. 20-24. Desembre 2018.

Pensament sistèmic

La governació d'organitzacions que esdevenen sistemes necessiten desenvolupar la capacitat de **pensar sistèmicament**, és a dir, considerar i actuar a favor del conjunt a expenses dels seus components i, en fer-ho, desenvolupar una sensibilitat pels fets dinàmics relacionals, tot superant les visions estructurals estàtiques.

El pensament sistèmic és la capacitat de visionar el *tot* i es contraposa amb el pensament analític que se centra en les *parts*.

Albert Oriol ens remarca que, el pensament sistèmic no és fàcilment exercible, però que és essencial per a la governabilitat de les organitzacions. Assenyala que no neix amb aquesta capacitat i no és fàcil d'adquirir-la en un entorn formatiu dominat pel pensament reduccionista analític i que és necessari “desaprendre” actituds subconscients que bloquegen.

“És des de l'atalaia del conjunt que les parts adquireixen la rellevància real que tenen.”

“Amb el pensament sistèmic és possible identificar accions insignificants que produeixen l'efecte papallona.”

AO

Per a la transformació de la governabilitat d'organitzacions canviants cal disposar de líders amb capacitat de pensament sistèmic, és a dir, capaços de visionar globalitats. El bloqueig més freqüent al pensament sistèmic és el pensament analític o fragmentat.

El pensament sistèmic demanda:

La capacitat de trobar l'harmonia en les interaccions.

L'equilibri entre l'anàlisi (dels components) i la síntesi (del conjunt).

La visió conjunta de tots els components i les formes interrelacionals.

La dinàmica dels patrons de canvi més enllà de les visions instantànies i puntuals de les conductes de les estructures.

La cerca de les causes últimes de les conductes per no quedar atrapats en solucions simptomàtiques.

Acceptar les relacions retroactives, la complexitat de les quals supera la linealitat de les relacions causa-efecte.

Per assolir aquest pensament sistèmic cal evitar alguns errors, considerats pel professor Oriol com a **7 principals dificultats**:

1. Creure que la visió personal de la realitat és la mateixa realitat.
2. Centrar-se en els esdeveniments en comptes dels processos.
3. Quedar atrapat en la fragmentació dels problemes dels components i perdre de vista el conjunt.
4. Creure que l'enemic és l'altre, que està fora de nosaltres i de la nostra organització.
5. Pensar que els canvis només es poden fer amb grans accions i no pas per pas, amb una seqüència ben programada de petits canvis.
6. Fer un enfocament mecanicista de l'organització en comptes de veure-la com quelcom viu constituït per persones que tenen voluntat i intel·ligència.
7. Fer-nos la il·lusió que tenim el control total de la situació.

També Orlikoff¹⁸ va apostar per definir els següents elements com els *7 principals pecats capitals*:

- **La governació representativa.** En molts Consells existeix la creença que els seus membres han sigut escollits per representar exclusivament a qui els ha designat.
- **Manca d'orientació en la missió.** Quan passa, sovint, es practica l'endogàmia d'una governació institucional en la qual la mateixa organització, i no els seus fins, esdevé el focus de les seves actuacions, obviant els compromisos socials.
- **Resistència al canvi.** Els consells han d'aprendre a accelerar els processos de presa de decisions per anar més de pressa. La manera com usen el seu temps –avaluant el que s'ha fet més que en imaginar el que cal fer– és un indicador del posicionament del Consell respecte al canvi.
- **Informació inadequada.** En molts consells no es disposa de la informació que caldria per governar. O bé per excés, o bé per defecte, o bé per inadequació. En aquest cas, els consells han de deliberar sense disposar de la informació escaient de forma manejable.
- **Manteniment de consellers inadequats.** La tolerància envers aquests individus condueix inexorablement a disminuir l'efectivitat del Consell per l'alienació que es genera en aquells que són més efectius.
- **Estructures inadequades.** Molts consells es doten d'estructures que ja estaven desfasades fa algunes dècades. Si no s'aerodinamitzen les estructures difícilment s'assoliran les necessàries velocitats de creuer en el desplegament de les funcions dels Consells.

18. J.E. Orlikoff & M. K. Totten. Systems Thinking in Governance. Trustee 52, jan. workbook, 1999

- **Manca de descripció dels llocs de treball.** Hi ha confusió en molts consells respecte tant als seus rols i funcions en general com en relació amb la gestió i les de les seves comissions. A més, les funcions de la Presidència, dels consellers/res com a presidents de comissions i de la resta de components tampoc està explicitada. Si els consellers/res no saben el que els toca fer a cadascú, és difícil que sàpiguen què és el que han de fer entre tots, i molt menys encara, que sàpiguen valorar si ho han fet bé i què han de fer per millorar en el futur.

19. M. Jablouski.
Trustee, vol 52, gener
1999, Workbook.

Per avaluar el grau que el Consell té de pensament sistèmic, M. Jablouski¹⁹ proposa un exercici que presentem en l'Annex 7 com a *Model per avaluar el grau de governabilitat efectiva d'un Consell*.

Visió de futur i innovació

“Els òrgans de govern han d'esmerçar cada cop més el seu temps en crear el futur en base a la creació de visions abastables i a la deliberació i creació de plans que portin l'organització a mirar endavant i no enrere.”

AO

Cal que es facin preguntes per descobrir noves idees a desenvolupar i nous objectius per l'organització. Per aconseguir-ho cal que els mateixos òrgans de govern controlin el seu propi canvi, els seus processos, funcions i estructures de govern.

- El **manteniment de la cultura i els valors** de l'organització en l'assoliment de les seves missions.
- La **millora permanent** de l'actuació dels seus membres a través dels esforços formatius pertinents.
- El **manteniment de la cohesió del grup i la lleialtat dels membres** de l'òrgan de govern a l'organització.
- La **comprensió del seu rol** (governança) i de les diferències amb la gestió i les seves decisions operatives.
- El **manteniment de bones relacions amb els agents clau** per l'organització (propietat, administració, clients, professionals, població, etc.).

Els principals processos relacionals

Per aconseguir la supervivència de l'organització caldrà tenir en compte als “stakeholders” influents per obtenir el seu suport continuat i aconseguir una base estable. Per tant, la fita més important per a l'organització és la creació de relacions estables i satisfactòries a llarg termini amb tots els grups d'agents dels qui depèn.

En els documents citats s'enumeren els **cinc processos relacionals** que han de ser atesos pels Consells:

1. **La definició de la MISSIÓ institucional.** Els continguts de la Missió d'una organització són l'objectiu a preservar pel Consell de Govern. Cal modificar-la segons calgui i garantir que tot el que es fa en el sistema organitzatiu és consistent amb la missió institucional.

La claredat del sentit de la missió permetrà orientar l'organització, la seva governació i les energies a mantenir l'organització cohesionada.

Una bona missió ha de ser vigent, rellevant i prou específica per posicionar amb caràcter singular l'organització en el seu entorn. Ha de donar resposta a almenys tres qüestions fonamentals:

- En què creiem (quin és el nostre sistema de creences?)
- Qui són els nostres clients?
- Quina és la nostra tasca?

El procés acostuma a començar per la redacció d'un esborrany fet per un grup de professionals que mobilitzen amb un procés participatiu al màxim nombre de persones possible. Aquest document adquireix tota la seva força quan és adoptat pel Consell que pot ampliar o modificar els termes del document.

Veure també l'apartat **La Missió del Capítol 2 de la part B** del document sobre *Reflexions sobre la sistematització, estructuració i seqüència dels processos complexos dels Consells de govern de les organitzacions sanitàries. La piràmide de la governabilitat.*

2. **Amb la Direcció Executiva**

Una de la funció clau de l'òrgan de govern d'una organització són els atributs que la Direcció Executiva de l'organització ha de posseir i transmetre. Ens diu el professor Oriol que tots són trets de lideratge, entre els quals cal remarcar:

- “habilitat per articular i implantar estratègies,
- voluntat de compartir “poder”, especialment amb els professionals,
- capacitat de precisar objectius i exigir resultats,
- rapidesa en detectar quan les coses no van bé i en canviar el curs dels esdeveniments,
- capacitat de negociar sense haver de recórrer al dictat,
- equilibri emocional i salut física.”

AO

3. Entre consellers i consells

Quan una organització disposa de diferents consells, cal coordinar-los per assolir una governança coherent per a l'entitat. Es fa doncs necessari establir uns mecanismes de comunicació eficients, unes reunions socials de confraternització i un coneixement recíproc, així com unes activitats formatives compartides entre els membres dels diferents Consells.

4. Amb la comunitat

“Les organitzacions proveïdores de serveis sanitaris són elements constituents fonamentals de les comunitats i així cal que es reconeguin a si mateixes.”

AO

Per a poder contribuir a millores en la comunitat i que aquesta reconegui el rol adequat de l'organització en el seu sí i aconseguir l'acoblament de recursos dispersos, cal assegurar un “**nus relacional sòlid i central**” amb les organitzacions de la comunitat.

Els membres dels Consells, en diu el Dr. Oriol, són figures clau en el desenvolupament d'aquesta xarxa relacional.

Hi ha quatre dimensions en les mesures de satisfacció que reflecteixen els diferents agents (stakeholders) que participen en els intercanvis de les organitzacions.

Cal tenir-les totes presents:

- l'actuació financera que fa l'organització viable,
- la satisfacció del client i els seus familiars,
- la del comprador dels serveis,
- la dels agents proveïdors (interns i externs).

AO

5. Amb els professionals

“La complicitat responsable dels professionals en tots els aspectes operatius i avaluatius de l'organització és imprescindible.”

Els Consells han de facilitar el procés de la devolució del poder (empowerment) cap als professionals, cosa que inclou el control compartit i el reconeixement de la “propietat” de les iniciatives.

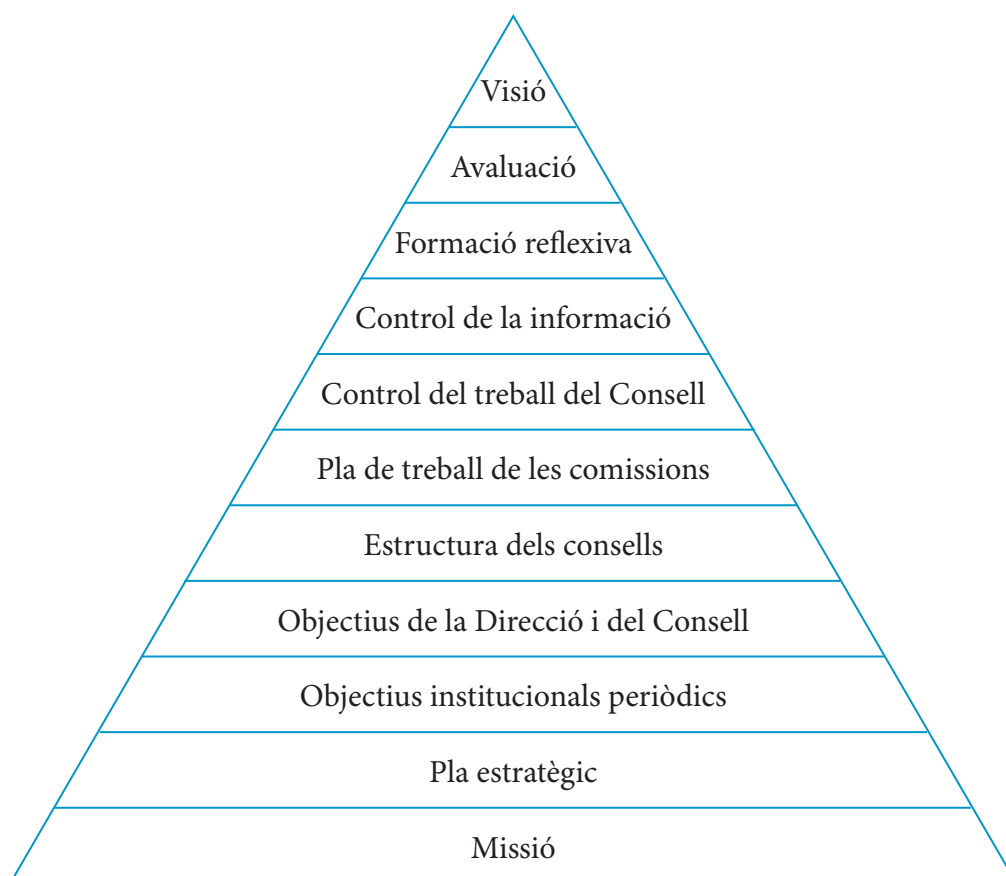
El professor Oriol remarca en els documents que, si s'aconsegueixen involucrar els professionals en els processos de planificació estratègica i els objectius dels professionals queden alineats amb els objectius organitzatius, en base als sistemes d'incentivització i reconeixement escaients, ràpidament s'assoleixen uns millors nivells d'eficàcia i un ús més eficient dels recursos, que també aporten el reconeixement de la comunitat i la millora del posicionament de l'organització.

3. Reflexions sobre la sistematització, estructuració i seqüència dels processos complexos dels Consells de Govern de les organitzacions sanitàries

La piràmide de la governabilitat

En part les reflexions sobre la sistematització, estructuració i seqüència dels processos complexos que han d'emprendre els Consells de Govern de les organitzacions proveïdores de serveis assistencials prenen com a base la piràmide d'Orlikoff²⁰.

20. J.E. Orlikoff & M. K. Totten. Systems Thinking in Governance. Trustee 52, jan. workbook, 1999



Font: Y. E. Orlikoff & M. K. Totten. La piràmide de la bona governabilitat. The Future of Health Care Governance American Hospitals Associations, 1996

La Missió

La missió d'una organització defineix el sistema de creences del global de l'organització i per tant del Consell de Govern. És on aquest ha de fonamentar les seves decisions i marcar la direcció per on ha d'actuar l'organització. Ha d'oferir, per tant, uns principis amb què operar i prendre unes decisions.

Es troba a la base de la piràmide, com a fonament de totes les funcions i activitats del Consell. Com ja s'ha comentat en l'apartat anterior, la missió d'una organització és l'objectiu i la funció més important a preservar pel Consell de Govern.

La Missió institucional, clarament definida i explicitada constitueix el fonament de totes les relacions i activitats institucionals i molt específicament l'objectiu a preservar pel Consell de Govern.

Les activitats del Consell s'hauran de contrastar amb la Missió de la institució que governa.

El Consell ha de tenir cura que es desenvolupa la Missió institucional, s'actualitza i s'explicita, s'avalua la seva validesa, es modifica segons calgui i garanteix que tot el que es fa en el sistema organitzatiu és consistent amb la Missió Institucional.

AO

La utilització consistent de la Missió per resoldre situacions difícils i la coherència de les decisions amb la Missió, ens ressalta el professor Oriol que, dona consistència i predictibilitat al Consell i serveix per integrar als diferents components de l'organització.

En conseqüència, ha d'estar expressada en termes clars, comprensibles i explicatius dels valors que es defensen. I cal avaluar periòdicament la seva vigència per assegurar el manteniment de la seva validesa, modificant-la quan calgui fer-ho.

El Dr. Oriol posa èmfasi que un Consell sense el sentit de la Missió esdevé endogàmic i dominat per les tendències "representatives" dels seus components.

Motius que requereixen de la revisió de la Missió institucional:

- "Canvis en les condicions del mercat.
- Aparició de necessitats no cobertes.
- Duplicacions innecessàries dels serveis.
- Noves tendències en el sector.
- Necessitats de reestructuració per raons financeres o de canvis en els processos de prestació dels serveis.
- Requisits normatius, etc."

AO

El Pla Estratègic

La planificació estratègica és el procés pel qual una organització determina el que ha de fer, així com, quan i com ha de fer-ho.

El Pla estratègic ordena les accions i operacions de l'organització en el seu entorn canviant. De fet, és el que permet a l'organització mantenir-se coherent amb la seva missió en el procés de donar resposta a les noves demandes i necessitats emergents de present i futur. Per tant, les estratègies formulades en ell han de ser coherents amb la missió.

“La finalitat del Pla estratègic és el posicionament de l'organització envers el futur.”

AO

El seguiment i la supervisió de la planificació estratègica és, després del manteniment de la vigència de la missió institucional, la funció més bàsica d'un Consell, ens diu el Dr. Oriol.

Que les estratègies es concretin en objectius específics i mesurables és molt important perquè es pugui avaluar el grau en què les organitzacions compleixen el Pla i també els resultats de l'efectivitat de l'equip de govern i de Direcció.

Els plans estratègics exigeixen un seguiment i avaluació permanent i la flexibilitat suficient per ser modificats, per ser ajustats o per ser substituïts quan cal.

Els objectius operatius anuals

A partir de la planificació estratègica, que expressa al que es vol fer, cal definir com s'ha de fer. Aquest “com fer-ho” és l'expressió tàctica que han d'aportar els objectius operatius, que habitualment s'estableixen com accions amb períodes anuals. Aquests expressen, el com es vol assolir en part o plenament una estratègia definida. Constituint-se en les actuacions que permetran implementar el Pla Estratègic dins un marc evolutiu i plurianual.

Aquestes accions es podran avaluar i, per tant, es podrà evidenciar el grau en què es compleixen i alhora veure l'avenç en la implantació del Pla estratègic.

El seguiment de les accions i la seva avaluació es pot realitzar mitjançant el suport dels objectius de la Direcció i dels objectius del Consell de Govern de l'organització.

Els objectius de la Direcció

L'establiment d'objectius específics i mesurables per part de la Direcció és la manera més clara per expressar el que el Consell espera de l'executiu.

Constitueixen un potent estímul per la gestió dels riscos, reforçant les estructures i els vincles amb el Consell de Govern i aclarint les zones d'ambigüitat funcional entre ambdós. Donen suport a la diferenciació entre les funcions de la Direcció i les del Consell.

Per poder complir amb el Pla Estratègic definit, la millor manera de resoldre ambigüitats és establir separatament els objectius anuals d'ambdós. Els objectius de la Direcció han de sortir dels objectius anuals de l'organització. Així la Direcció Executiva quedarà orientada (i podrà ser avaluada) pels assoliments del Pla Estratègic i no s'allunyarà de la Missió institucional.

El professor Oriol ens diu:

“Si el director executiu no està segur del que el Consell vol, no assumirà riscos i s'inclinarà per actuar a favor de l'estabilitat de l'organització a curt termini, deixant de banda els requeriments de la supervivència institucional a llarg termini.”

AO

Sobre el compliment dels objectius de la Direcció el Consell ha de basar els incentius que s'atorguen, el reconeixement de la feina ben feta i el desenvolupament professional dels executius.

Els objectius del Consell de Govern

Quan no es fixen els objectius que els Consells han d'assolir amb el seu treball, és molt fàcil que les seves reunions, actuacions i decisions esdevinguin rutinàries i repetitives.

El professor remarca que, la governabilitat efectiva, contràriament es caracteritza pel dinamisme en fer evolucionar les funcions i les seves formes d'actuació dels Consells de Govern, de manera disciplinada i conscientment, sempre dins del marc dels objectius institucionals que es deriven de la planificació estratègica.

Per la clarificació de les ambigüitats de la interfase governabilitat (Consell) i gestió (Direcció), Albert Oriol suggereix que, una bona pràctica consisteix a formular simultàniament dels objectius del Consell i dels de la Direcció. Amb coneixement recíproc servirà perquè ambdues parts coneguin els posicionaments i expectatives de l'un sobre l'altre, trobant l'equilibri en la mútua cooperació i reforçant la coordinació i l'esperit d'equip.

Les funcions i l'estructura dels Consells de Govern

És bàsic que els Consells tinguin una resposta unànime a la qüestió: Quina és la nostra funció?

Les funcions i l'estructura proposades per Albert Oriol, fruit de les recopilacions bibliogràfiques, estan presentades en el **capítol 4 Funcions del Consell de Govern i de la Direcció executiva** de la **part A** d'aquest document.

Un cop es tenen clars quines són les funcions i els objectius dels consells s'està en condicions d'afrontar la qüestió de la seva estructura interna, i quines comissions caldrà constituir. Aquesta consideració posa en qüestió la racionalitat de l'existència de comitès permanents. Així els documents del professor, insten a adaptar l'estructura de comissions als objectius institucionals del període i, per tant, considerar que es comença cada any sense estructura predeterminedada i que aquesta cal crear-la d'acord amb el que es pretén assolir. Evidentment, l'enfocament no exclou que alguns compromisos que s'arrosseguen de forma plurianual (finances, planificació, qualitat, etc.) comportin la continuïtat de la comissió corresponent.

Per tant, el professor ens diu que,

“...no sembla convenient que l'estructura dels consells s'estableixi en la seva normativa reguladora (estatuts) a fi que pugui preservar-se la seva flexibilitat.”

AO

Control del treball del Consell de Govern

El Consell és un òrgan col·legiat, existeix només quan està reunit.

La construcció de l'ordre del dia i disposar d'informació de qualitat dins del termini sobre els temes de l'agenda són eines per a controlar l'ús del temps de les reunions d'un consell.

L'agenda de treball del Consell cal que surti dels objectius que ha identificat per l'organització i pel Consell.

Freqüència i duració de les reunions

La majoria dels consells es reuneixen entre 4 i 10 vegades l'any. Amb menys de quatre reunions probablement trobarem Consells que han delegat una Comissió Executiva i que es limiten a ratificar les decisions preses. Més de 10 reunions es donen en situacions de crisi o en consells que possiblement han absorbit funcions a la Direcció Executiva.

La duració de les reunions és també variable, però oscil·la entre dues i quatre hores. Cal esporàdicament fer-ne de més llargues, d'un dia complet o "retirades" de més d'un dia. La durada, naturalment, ha d'adaptar-se al contingut de la reunió i cal anunciar-la amb anticipació no tan sols del contingut, com és habitual, sinó també del temps disponible, com no s'acostuma a fer.

"Per fer un bon ús del seu temps els membres del Consell han de saber a què han de dedicar-lo i això comporta saber delegar efectivament sense pèrdua dels mecanismes de control, és a dir, una delegació que inclou la responsabilitat de retre comptes."

AO

"Una única veu. El gran repte dels consells és convertir punts de vista divergents en una única visió, l'oficial per l'organització. El Consell en les seves deliberacions ha de facilitar l'expressió d'opinions diverses per acabar amb acords que constitueixen una posició singular.

Cal que els consellers acordin que si el procés és correcte i tothom pot expressar-se lliurement, han d'acceptar els acords majoritaris com propis, independentment de la seva postura en els debats "

AO

En l'**Annex 6** s'exposen més elements pel bon funcionament de les reunions del Consell de Govern.

Pla de treball de les comissions

És convenient que sigui el Consell de Govern qui orienti i fixi les tasques de les comissions a fi que es puguin aconseguir els objectius del període d'acord amb els objectius institucionals, l'estratègia i la Missió de l'organització. Albert Oriol ens proposa que, el Consell proporcioni el pla de treball i els objectius a les seves comissions per cada període anual, especificant les seves responsabilitats, funcions, prioritats i els criteris d'avaluació del seu acompliment per evitar que es donin les situacions següents:

- Continuisme: la Comissió continua fent el mateix que feia independentment que toqui fer quelcom diferent o amb un altre enfocament.
- Presidencialisme: la Comissió treballa segons les prioritats percebudes del seu president/a, que pot representar o no la perspectiva del Consell. En cas negatiu, naturalment, pot produir-se una divergència entre el treball de la Comissió i l'orientació del Consell amb la pèrdua d'energia corresponent.

- Managerialisme: a manca de direcció per part del Consell, les comissions poden recolzar-se en les indicacions de la Direcció Executiva que pot ser més o menys coincident amb el Consell i generar fissures.”

“Quan un Consell no controla les seves comissions, aquestes controlaran el Consell!”

AO

Control i informació

Els documents del professor Oriol ens assenyalen, de manera semblant a la qual expressava Karl Popper²¹, que el control que eviti qualsevol error és una utopia, perquè l'error, fins i tot l'evitable, és inevitable.

Tot sovint els consells no reben la informació (quantitat o qualitat) necessària per exercir la seva funció. Poden rebre'n en excés quantitativament i de forma confusa –moltes dades i poc elaborades-, ser irrelevantes pels problemes que s'han d'afrontar o ser insuficients. Cal no confondre l'acumulació de dades amb informació interpretable (tendències i projeccions).

La informació que sol arribar a un Consell de govern es pot distingir entre: **informació de gestió, informació clínica i informació de governabilitat**. La informació que es rep ha d'estar relacionada amb l'estratègia, els objectius institucionals, els objectius de l'any i els del Consell.

Amb informació inadequada els Consells poden malbaratar el temps i energies analitzant qüestions irrelevantes que no condueixen a cap lloc. Els Consells responen al tipus d'informació que reben, si la informació és inútil esdevenen també inútils.

Els informes i actes de les comissions solen ser extenses per ser útils als Consells, s'haurien de limitar a les propostes justificades que es fan. La informació que manega el Consell hauria de ser breu, amb suport gràfic i, en tot cas, precedida d'un resum executiu.

“Com que els reptes que han d'afrontar els Consells són enormes i les decisions a prendre també, es necessita disposar d'un bon autocontrol i assolir la capacitat d'exercir una bona governació institucional.”

AO

21. González-Quintana, Constantino. Karl Popper y la ética médica. Revista CONAMED 2014;19(2):86-88.

Això es manifesta per la capacitat dels consells per:

- Administrar bé el temps de què disposen per treballar bé.
- Això els obliga a gestionar bé la seva agenda, és a dir, les ordres del dia de les seves reunions.
- Però el que els hi cal és disposar de la informació escaient per les seves agendes de treball a fi de poder aprofitar el temps disponible per deliberar i prendre decisions.
- Per poder actuar eficientment, els consells també necessiten tenir i controlar les estructures adequades.”

“Els consellers tenen el dret a ser informats. Per decidir han d'entendre i se'ls ha de fer entenedora la informació que necessiten. Quasi mai el no entendre és culpa pròpia sinó del que explica. Bé o mal intencionadament la informació no intel·ligible deixa de ser transparent. Cal doncs, exercir el dret a fer preguntes i en fer-les es veurà que els dubtes d'un conseller són compartits per molts d'altres.”

AO

Formació reflexiva

Els objectius del Consell són la base per als processos de reflexió que permeten desenvolupar als seus membres i al Consell en conjunt. Serveixen, a més, com criteris per reclutar nous vocals i per orientar-los en incorporar-s'hi.

Avaluació

Els processos d'avaluació serveixen per aglutinar els diferents nivells de la piràmide de la governabilitat i reforçar la coherència entre els nivells en una organització.

Tant el Consell com la Direcció Executiva s'han d'avaluar amb relació als seus objectius respectius. De la mateixa manera que aquests s'han establert conjuntament, l'avaluació també s'ha de fer conjuntament, amb la qual cosa es reforça la continuïtat de lideratge i la interdependència entre l'àmbit de la governabilitat i el de la gestió.

L'autoavaluació del Consell constitueix una oportunitat per integrar la perspectiva planificadora al treball i d'abordar de manera estructurada com ha anat el treball i les actuacions dutes a terme.

Per fer un bon abordatge avaluatiu se suggereix que els consells es preguntin i donin respostes a:

- Què és el que fem bé?
- Què podríem fer millor?
- Quins són els nostres objectius?
- Fins on hem assolit els objectius?
- Per què no hem assolit prou els nostres objectius?

I així poder desenvolupar uns plans d'acció, establir nous objectius per exemple, com a bones pràctiques per millorar el rendiment del Consell.

“Per saber si el Consell ho està fent bé cal que s'autoavalui. Valorar l'actuació del Consell consisteix a esbrinar si els desitjos de la propietat s'han portat a terme de la millor manera possible. En el cas de les organitzacions sanitàries això implica especialment incorporar els intercanvis amb la comunitat.”

AO

En l'**Annex 7** es presenta un model per avaluar el grau de governabilitat efectiva del Consell.

La visió estratègica

Els òrgans de govern han de mantenir una visió a llarg termini que és essencial a l'hora de contemplar aliances estratègiques, “joint-ventures”, associacions i fusions, per crear o suprimir serveis i per considerar les turbulències de l'entorn com oportunitats més que perills.

“A més de garantir el compliment de la missió institucional (el que és) els consells han de mantenir viva la visió de l'organització (el que es vol ser). Amb la formulació clara i encisadora de la visió institucional, el Consell genera una tensió creativa que ajuda que tota l'organització quedi motivada. Aquesta tensió creadora ajuda el mateix Consell a formular polítiques efectives, a prendre decisions sensibles i a crear el futur de si mateix.”

AO

4. La necessària transformació dels òrgans de govern

Alguns creiem, ens diu Albert Oriol, que els Consells de Govern poden ser molt útils, imprescindibles i marcar una diferència a favor de les organitzacions que governen. L'èmfasi es posa en el mot **poder**, ja que no necessàriament és així com l'experiència ens indica que són les coses.

És evident, doncs, que molts consells (*la majoria?*) no aporten a l'organització allò que podrien i haurien d'aportar. Hi ha un espai gran a córrer per aconseguir que les actuacions i les contribucions dels Consells de Govern a favor de les organitzacions que han de governar millorin.²²

Aquesta millora no s'aconsegueix amb canvis incrementalistes (*manar més*) sinó en transformar el com es governen les organitzacions, en com s'entén quin és el seu paper (*per què existeixen*) i com han d'interpretar-lo (*què és el que els hi cal fer*). Cal que els Consells de Govern actuals dissenyin el seu funcionament, estructura, composició i infraestructura. Els Consells han de reinventar-se per poder liderar en uns moments que el sector està canviant a gran velocitat.

Pointer²³ (1998) en proposa una opció, amb paràmetres que permeten construir un mapa de l'actuació de la governabilitat. En aquest mapa se'ns evidencien les fermeses i les debilitats de l'organització.

Transformar les àrees dèbils de la governabilitat en àrees fortes representa transformar la governació perquè porti diferències per l'organització. Un Consell transformat, que no sigui ritualista sinó que governi, és capaç de:

- Saber quins són els seus principals "stakeholders" i quines són les expectatives dipositades en l'organització.
- Enfocar avantatjosament els canvis revolucionaris globals i del sector de la salut.
- Assumir les responsabilitats enfront de les finalitats de l'organització, l'actuació directiva, la qualitat dels serveis proveïts i les finances institucionals.
- Executar les seves funcions primordials: formular les polítiques institucionals, prendre decisions i supervisió sistèmica i global de l'organització.
- Desplegar una estructura escaient per subdividir i coordinar el treball.
- Ajustar la seva composició per poder disposar de les capacitats que necessiti l'organització per fer front als seus reptes.

22. Oriol i Bosch, Albert. El Govern de les Organitzacions. Agost 1998.

23. POINTER, D.D. & EWELL, C.M. Really Governing Hospitals Delmer Publ-Inc, 1994

- Disposar dels elements d'infraestructura -especialment de la informació- necessaris per poder fer les seves tasques.

Cada Consell té característiques úniques que demanen processos de transformació individualitzats. Malgrat això, hi ha uns certs elements comuns que s'han de tenir en compte a l'hora de transformar el Consell. El Dr. Oriol ens suggereix:

- En primer lloc, cal tenir present que és un procés que requereix un esforç considerable i que necessita prop de dos anys per completar-se. És un esforç que exigeix dedicació sobreafegida al Consell i que no pot encabir-se en les sessions ordinàries.
- Cal començar decidint el que es necessita fer. Això exigeix que prèviament el Consell compregui quina mena de governabilitat podria i voldria exercir.

Per adquirir aquesta visió del seu futur és recomanable que els membres del Consell llegeixin el llibre de J. Orlikoff & M. Totten, "The future of Health Care Governance: Redesigning Boards for a New Era".²⁴ (Veure A. Oriol i Bosch: Reflexions sobre la Governabilitat de les Organitzacions Proveïdores de Serveis Assistencials).

- Cal que el president/a del Consell i el director/a executiu/va tinguin un total compromís i donin el seu suport a la idea que cal transformar per poder iniciar el procés.
- Cal iniciar amb unes jornades de reflexió per deliberar, discutir i debatre l'actuació del Consell i les seves contribucions a l'organització, així com les dimensions de la governabilitat transformada: la identificació dels "stakeholders" i dels seus interessos, els reptes del canvi i com s'han d'afrontar, el compliment de les responsabilitats (les finalitats, l'actuació directiva, la qualitat, les finances i l'autogestió del Consell) i les accions del Consell (formulació de les polítiques institucionals, presa de decisions i supressió sistèmica i global) i l'estructura, funcionament i infraestructura del Consell. Les jornades de reflexió han de finalitzar amb l'acord del Consell sobre la necessitat de transformar la governabilitat, la decisió de fer-ho i un esbós d'objectius i pla de treball.
- Cal triar un element (assessor) extern per ajudar a desplegar el procés.
- Cal constituir un Comitè del Consell per treballar amb l'assessor extern que actuarà de nucli gravitatori del procés. Un comitè reduït (5 a 7 membres) amb la presència del president/a i de la Direcció Executiva. Aquest grup/comitè no actua en nom del Consell sinó que ajuda que el Consell actuï. No ha de coincidir amb el Comitè Executiu de cap manera. Almenys un membre de l'equip de gestió ha de donar suport al comitè de transformació i treballar estretament amb l'assessor.
- Cal programar tota una sèrie de trobades (un dia cadascuna) de reflexió amb intervals de 2 a 3 mesos al llarg del procés, ja que les reunions regulars del Consell no són els llocs adequats per portar a terme tasques del procés transformador.

24. J. Orlikoff & M. Totten, "The future of Health Care Governance: Redesigning Boards for a New Era". 15 June 1996. American Hospital Publishing.

- Si s'ha de reduir la grandària del Consell, cal dissenyar la seva composició en primer lloc i portar-la a terme. Així s'agilitza el treball en eliminar de bon antuvi el pes mort innecessari.
- Igualment, si cal un procés de descentralització s'ha de dissenyar-lo. Si es tracta d'agrupar un sistema molt descentralitzat convindrà començar també amb el disseny del model, la reducció dels nivells de comandament i la distribució de les funcions desitjables.
- En el cas dels sistemes estratificats, el nucli de la transformació és el Consell central, el que presideix el sistema, ja que és el que facilitarà després la transformació dels Consells subordinats, en cas d'existir.
- Al principi del procés cal concentrar-se en la infraestructura, els elements principals de la qual són els objectius del Consell i els plans de treball.
- A continuació cal valorar i reconfigurar l'estructura i el funcionament dels comitès del Consell per adaptar-los a les seves responsabilitats, al que s'hi ha afegit el Comitè de Transformació. Cal redactar els seus mandats, objectius i plans de treball.
- El Consell haurà de preparar el seu "reglament" més en l'esperit d'una "constitució" (donar resposta per què existeix i per a què serveix) com a norma procedimental (com ha de fer les coses). Cal evitar el "perfeccionisme", perill sempre present que porta a la paràlisi. Es tracta de redactar quelcom obert i operatiu que es vagi millorant progressivament.
- La formulació de les polítiques institucionals és la màxima expressió de la governabilitat. Per tant, s'ha de dedicar una trobada del Consell exclusivament a reflexionar sobre aquesta funció.
- Un cop es disposa de les polítiques nuclears cal identificar els indicadors de les àrees respectives, que permetran al Consell exercir el paper supervisor amb els indicadors més importants i els seus estàndards de manera que es corresponguin amb les responsabilitats de la governança (fins, direcció, qualitat, finances i autogestió).
- Per als sistemes complexos de consells múltiples estratificats cal preveure com es pensa distribuir les responsabilitats de la governança entre els Consells subordinats i el superior. Aquesta distribució no ha de ser homogènia ni equitativa, i cal que es respongui amb el model pel qual s'hagi optat. Es tracta d'un procés complex i que consumeix molt de temps i energies, la qual cosa explica el perquè molts Consells no l'abordin fins que paguen les conseqüències de no haver-ho fet abans.

“L’aproximació que hem fet a les organitzacions sanitàries com sistemes oberts posa de manifest la gran dificultat de governar-les. La complexitat dels intercanvis i dels agents que (voluntàriament) hi intervenen en les societats lliures i les forces divergents que exerceixen sobre les organitzacions obliguen als Consells de Govern a trobar els equilibris que permetin que el sistema funcioni i pugui complir amb les seves finalitats. Encara que els agents participants en els intercanvis entenguin aquesta complexitat no per això deixaran d’actuar en defensa dels seus (legítims) interessos i correspon exclusivament al Consell de Govern pilotar l’organització en un equilibri inestable permanent. Això només poden aconseguir-ho consells que són permanentment actius en la millora del seu funcionament, amatents a introduir les modificacions en la seva estructura, composició i procediments que en cada moment els faci falta. Sense un esforç continuat per a la formació dels seus membres, això no es podrà aconseguir. Cal que ho tinguem en compte.

AO

En definitiva, la resposta a *Per a què serveixen els Consells de Govern?* és clarament optimista. **“Són els que no tan sols han de marcar les diferències per les seves organitzacions, sinó que conjuntament crearan el futur real del sector sanitari més enllà del que fins ara ens puguem haver imaginat. L’alternativa a anar fent un futur és la d’acontentar-se a continuar amb la representació ritual.”**²⁵

25. Material del
Taller de Reflexió
per la Millora de la
governabilitat

“Una bona governabilitat no és un producte accidental sinó més bé, el fruit d’un procés integrat de planificació, de coordinació, d’implementació i d’avaluació. Ni la tradició ni la rapidesa en donar resposta suposen per si soles una bona governabilitat, sinó que són el resultat de no exercir el lideratge exigible al Consell d’una organització. Tot i que la governabilitat té més d’art que de ciència pot facilitar-se la seva millora mitjançant la utilització de la piràmide d’Orlikoff que ajuda a sistematitzar, estructurar i seqüenciar els processos de gran complexitat i imbricacions que han d’emprendre els consells de govern de les organitzacions proveïdores de serveis assistencials.”

Oriol Bosch, Albert. Reflexions sobre la governabilitat de les Organitzacions Proveïdores de Serveis Assistencials. Maig 1999. Document inèdit.

Annexos

Annex 1

Característiques dels membres del Consell de govern

- **Respecte a l'edat** es proposa com a desitjable una certa dispersió dins d'uns límits, centrar-se en una franja d'edat entre els 35-70 anys seria una bona proposta informal.
- La **dominància del sexe masculí** ha d'anar deixant un espai als conjunts de les diferents expressions de gènere, posant èmfasi en els de sexe femení i superant la freqüent discriminació actualment existent.
- **Lloc de residència o de pertinença** pot estar previst estatutàriament, però en tot cas cal tenir-ho en compte per aportar al Consell la informació directa de la comunitat i la capacitat per comunicar-s'hi. L'evolució dels mitjans de transport permet que el concepte de residència pugui convertir-se en el més difícilment definible de pertinença, tot i que per raons de practicabilitat (cost i temps de desplaçaments) haurà de considerar uns límits.
- **Amb relació al grup social/cultural** al qual pertany i que, de forma més o menys formal, el pot representar, constitueix una categoria especialment important per les organitzacions públiques, que donen un servei públic o amb recursos públics.
- **Grups d'interessos o clients.** Aquesta és una qüestió totalment oberta. Cal establir si fa falta que tinguin representació en el Consell o n'hi ha prou que els seus punts de vista es tinguin en consideració. En una empresa pública que doni serveis a la comunitat cal començar a considerar els avantatges d'una representació popular, diferent de les de l'administració local, en els Consells de govern. Avantatges que certament poden acompanyar-se d'inconvenients, que cal sospesar acuradament, sobretot pensant que el nombre de posicions en un Consell és reduït i cal emprar-los de la millor manera possible.
- **Coneixements especials.** La primera consideració ha de ser per als executius i professionals de l'organització. Són els que tenen el coneixement intern.

Pel que fa a les “**categories no explicitables**”. S'apunta que no es tracta de categories inconfessables sinó de característiques o circumstàncies personals que no poden ser exposades sense generar dificultats. I poden considerar-se condicions per preveure l'èxit/fracàs en situacions particulars més que representacions formals categoritzables.

- La banda positiva la conformarien els trets individuals desitjables com: “capacitat per aglutinar voluntats i aconseguir que les persones donin el millor de si mateixes, que tinguin capacitat de generar espais de treball propis i útils, que disposin de re-

cursos, poder o accés als que en tenen i els vulguin posar al servei de l'organització, que tinguin una experiència de serveis en altres institucions similars, etc.”

- En la part negativa d'aquestes característiques hi tenim les que fan sospitar la possible existència de **conflicte d'interessos** econòmics o d'altres, el patró de creences, els valors o les associacions són incompatibles amb els de la institució i les motivacions dels candidats o la seva ètica pública són conflictives.

Annex 2

Les preguntes clau sobre la governació i el Consell de Govern

1. Per què existeixen els Consells de govern?
2. Quina és la màxima obligació del Consell?
3. Quins són els “stakeholders” de la meua organització?
4. Com afecten el meu Consell els interessos i les expectatives dels “stakeholders”?
5. Com està canviant l'entorn de la nostra organització?
6. Com està canviant el sistema sanitari i com afecta la governació de les organitzacions?
7. Quins factors tenen més impacte en les actuacions i l'efectivitat dels Consells?
8. Com ha d'emprar el Consell el poc temps i energia de què disposa per aconseguir el major valor afegit a l'organització?
9. Quines són les responsabilitats del Consell?
10. Com compleix el Consell amb l'obligació de formular els fins, la visió i els objectius de l'organització?
11. Com compleix el Consell amb la seva obligació d'assegurar la qualitat del servei?
12. Com pot complir el Consell amb la seva obligació de garantir la millor actuació directiva possible?
13. Com pot complir el Consell amb la seva obligació de garantir la salut financera de l'organització?
14. Què és el que el Consell ha de fer per governar veritablement?
15. Com pot el Consell formular polítiques que siguin efectives per guiar i dirigir?
16. Quin tipus de decisions hauria de prendre el nostre Consell?
17. Com hauríem de monitorar i avaluar l'acompliment dels fins institucionals i la utilització dels mitjans?
18. Com afecta l'estructura del Consell la seva actuació i les seves contribucions?

19. Quines alternatives existeixen per millorar les estructures de governació de la nostra organització?
20. Quins avantatges i inconvenients tenen les diferents formes organitzatives de les organitzacions?
21. Com es pot agilitar el funcionament de la governació de les organitzacions sanitàries?
22. Com es comparteixen les responsabilitats de la governació entre els Consells en sistemes "estratificats" (corporacions, holdings, etc.)?
23. Quina és la grandària més escaient per al nostre Consell?
24. Quantes Comissions Delegades hauria de tenir el nostre Consell?
25. Quin tipus de Comissions delegades del Consell són aconsellables que es creïn?
26. Com haurien de triar-se els candidats a director executiu? (procediments i criteris per fer-ho bé)
27. Com s'haurien d'avaluar els consellers per renovar els seus mandats?
28. Quin és el perfil ideal en la composició del Consell?
29. És convenient que els membres del Consell tinguin mandats amb limitació temporal?
30. Com es substitueix un conseller inadequat o incomplidor?
31. Quants membres del Consell ho han de ser en funció del seu càrrec a l'organització?
32. Els metges de l'Hospital han d'estar representats en el Consell?
33. De quina manera i fins a quin punt els Consells han de representar la comunitat a la qual serveix l'organització?
34. Com desenvolupa el Consell els objectius de l'organització, els seus plans de treball i prepara i gestiona les seves reunions per augmentar la seva efectivitat?
35. Què hauria de fer el Consell per desenvolupar les seves capacitats i competències?
36. Com s'hauria d'autoavaluar el Consell, les seves Comissions delegades i els seus membres?
37. Com poden millorar els consellers?
38. Com pot iniciar-se el procés de transformació del meu Consell?

Annex 3

Què ha de fer el president/a del Consell de Govern?

Per construir la descripció del lloc cal primer definir les responsabilitats del càrrec. Podem considerar-ne les següents:

- Comunicar als presidents de les comissions i a la resta de consellers quines són les seves responsabilitats i de què hauran de retre comptes.
- Servir d'enllaç entre el Consell i la Direcció Executiva.
- Preparar els ordres del dia (amb la Direcció Executiva) de les reunions del Consell. És responsable a través de la Direcció de preparar les ordres del dia de les reunions del Consell i que la documentació estigui a punt a temps.
- Presidir les reunions del Consell i de la Comissió Executiva.
- Garantir el compliment de les polítiques del Consell, els seus procediments, els estatuts i el seu reglament intern o guies de bona praxi dels Consellers (confidencialitat, conflicte d'interessos, etc.).
- Fer d'enllaç amb altres Consells del sistema.
- Establir les metes i objectius del Consell per traslladar-los a la seva programació anual, tant del Consell com de les seves comissions.
- Liderar la formació del Consell i l'orientació dels nous consellers.
- Dirigir l'avaluació de la Direcció Executiva.
- Assegurar la visibilitat de la missió perquè articuli tota l'activitat del Consell.
- Explicar i aclarir el paper i funcions del Consell i les seves comissions i de la Direcció Executiva.
- Presidir les reunions pertinents de l'organització. Cal presidir i conduir les reunions del Consell (Quan s'ha de tallar un debat? Què fer quan es reconsidera una proposta generada en una comissió? Com dirigir sense imposar i generar greuges?).
- Designar les presidències de les comissions del Consell de forma coherent.

- Orientar les comissions del Consell perquè els seus plans de treball siguin coherents amb els objectius i plans del Consell i els hi donin suport. Li correspon la supervisió de totes les comissions i presidir la permanent-executiva. Ha d'assegurar-ne que s'estableixen clarament els objectius de les comissions, es designa els millors membres per presidir-les i se les doti d'una composició escaient.
- Assegurar que el Consell i els consellers/res s'avaluïn ells mateixos. És responsable de l'avaluació del Consell, de la Direcció Executiva i del seu equip i del funcionament de l'organització. No cal que ho desenvolupi personalment, pot emprar comissions o assessors, però n'és l'últim responsable.
- Crear una cohesió amb la Direcció Executiva i el Consell.
- Planificar la successió del lideratge del Consell. Essent responsable del **reclutament de nous consellers/res** per la renovació del Consell, de la seva orientació en la incorporació al grup i del seu desenvolupament com a membres del Consell.

Annex 4

El procés de transició en la Presidència del Consell de Govern

El procés de relleu/recanvi es pot complicar quan es dona una de les situacions següents:

- Dos membres del Consell opten a la Presidència amb el suport d'un grup del Consell, en quin cas cal arribar a un compromís per evitar una lluita que trenqui l'esperit de grup.
- Cap membre del Consell està qualificat per assumir la Presidència, en aquest cas es pot reforçar amb una comissió executiva posant el candidat més preparat, o bé recuperar un expresident si n'hi ha cap de disponible o buscar un nou membre del Consell per la presidència assegurant al màxim que la decisió recau en una persona que si bé no tindrà experiència en l'organització almenys tingui una bona qualificació personal.
- El tercer problema es presenta quan li toca succeir al president/a un membre que no gaudeix de la confiança de la resta del Consell. No és fàcil rebutjar al candidat sense crear seriosos problemes i acceptant-lo es corre el risc que el Consell entri en crisi.

Quan es fan aquestes consideracions es veu la importància de disposar d'una **Comissió de nomenaments** que de forma permanent es preocupi dels problemes de les renovacions i substitucions, així com d'establir de manera adequada la durada dels mandats dels càrrecs i dels procediments renovadors.

Els problemes més freqüents que es presenten en la Presidència són:

- Inexistència de la descripció de les funcions (job description), la qual cosa impossibilita l'avaluació del seu compliment.
- Inexistència de formació.
- Expectatives excessives sobre el paper de les presidències.
- Dificultat per liderar individualitats fortes sense cohesió de grup.
- Resistències a ser liderats més enllà del manteniment d'un confortable estat d'equilibri (status quo).
- Les posicions sòlides i mantingudes generen resistències i antagonismes més enllà del mateix Consell.
- Dificultats en les transicions i recanvis.
- Manca d'autoavaluació del mateix Consell.

Annex 5

Aprofundiment en els aspectes cabdals del funcionament del Consell de Govern

Esperit de grup

Els Consells que assoleixen un bon esperit de grup, ens diu el professor que, tenen aquestes característiques:

- Els seus membres són tolerants i s'accepten els uns als altres.
- Es reconeixen i respecten els punts de vista i les experteses individuals.
- Tots contribueixen a la presa de decisions positivament.
- Es reconeixen les contribucions/aportacions de cadascú.
- Arrelament a la mateixa tradició de grup al mateix temps que es percep la necessitat d'innovació.
- Actitud optimista envers el desenvolupament de l'organització.
- Hi ha una definició dels rols i funcions de cadascú.
- Facilitat en la comunicació interpersonal.
- Reconeixement de què tot és més important que les parts amb relació al Consell i a la institució que governa.
- Capacitat de resoldre o de conviure amb les discrepàncies.
- Acceptació d'un codi de conducta cortès, autodisciplinat i responsable per part de tots els membres.
- Acceptació de relacions privilegiades entre alguns dels seus membres sense que això afecti el treball en grup.
- Habilitat per reconèixer i emprar les capacitats i el poder d'algun dels seus membres a favor de l'organització.
- Capacitat d'afrontar conflictes interns objectivament, obertament i d'actuar amb rapidesa.
- Existència de membres capaços de fomentar el benestar del grup.
- Compartir la comprensió i els compromisos amb la missió institucional.

El mètode de treball

- Haver definit el paper del grup. Si un grup no sap el que ha de fer, difícilment ho podrà fer gaire bé.
- Establir els objectius de la reunió. Fer-ho de bon començament ajuda a enfocar la tasca a fer i a no divagar.
- Preestablir la disponibilitat de temps per als diferents punts de l'ordre del dia al convocar la reunió perquè els seus membres vagin adequadament preparats per enfocar els temes sense pèrdues de temps.
- Mantenir-se en l'ordre del dia tot evitant la disgressió i les discussions col·laterals que emboliquen la troca i dificulten arribar a conclusions sobre les qüestions programades.
- Fixar l'hora de començament i acabament i ajustar-se al previst perquè els consellers.

Ens descriuen alguns trucs pràctics que ajuden a millorar la productivitat de les reunions són:

- Percebre que el seu temps es gasta adequadament.
- Dedicar uns minuts al final de la reunió per avaluar-ne els resultats. Per aquest fi es pot emprar un qüestionari estandaritzat i anònim amb qüestions com les següents:
 - L'ordre del dia estava relacionat i donava suport a la missió, visió i estratègies de l'organització?
 - La reunió tenia objectius específics i s'han assolit?
 - Creu que el grup ha emprat bé el temps disponible?
 - Han tingut oportunitat d'intervenir tots els membres del Consell? Ho han fet?
 - Com es podia haver millorat la reunió?

Cal establir un **procediment planificat pel control de l'agenda** del Consell de manera que es garanteixi que:

- a) els ordres del dia deriven de la visió a llarg termini de la tasca del Consell,
- b) el Consell manté el control dels continguts principals,
- c) el president està autoritzat a ajustar-ne els detalls.

Cal que el Consell estigui **directament involucrat en la planificació** de la seva feina a llarg termini, per tant, cal:

1. Mantenir actualitzada la descripció de la tasca del Consell (job description).
2. No es pot controlar la tasca a fer amb les ordres del dia de les reunions considerades d'una en una, cal fer una planificació per tot l'any per poder complir el que ha de

fer el Consell. En això consisteix la “job description” del Consell. L'agenda del Consell es perpetua any darrere any (aprovació del compte resultats de l'any anterior, aprovació del pressupost per l'any corrent, etc.) i, per tant, és possible planificar les agendes per tot l'any.

3. Cal expressar la “job description” en termes de resultats (outcomes).
4. La millor manera de descriure l'acompliment d'una tasca és en forma dels resultats obtinguts més que en termes d'activitats portades a terme. Resultats vol dir “valor afegit” en tant que activitats són “recursos consumits”. Per tant, no es tracta de saber què s'ha fet (nombre de reunions) sinó de què s'ha aconseguit (p. ex. millora i clarificació de la visió institucional).
5. Avaluació anual de l'actuació (performance) del Consell.
6. De la “job description” del Consell se'n deriva el que el Consell, que no l'organització, vol complir cada any. A principis d'any el Consell ha de determinar el que vol assolir (objectius) i al final ha d'avaluar fins on ho ha aconseguit.
7. Adoptar un programa anual.
8. Aquest programa pot consistir, per exemple, a fixar per certa data una política per l'ús dels mitjans que permetés a la Direcció Executiva presentar un pressupost. Això vol dir planificar els passos a donar per poder complir els objectius anuals.
9. Apoderament de la Presidència per ajustar els detalls.
10. Al Consell en plenari li serà impossible ajustar els detalls i variacions sobre la marxa i cal que algú, preferentment la Presidència o el conseller delegat, ho faci. Amb aquest poderament (delegació de responsabilitats) el Consell no perd el control de l'organització si l'apoderat coneix els seus límits i responsabilitats enfront del Consell.

Els ordres del dia

Els documents del Professor exposen que cal tenir disciplina per concentrar-se en els temes de l'ordre del dia que són fruit de la prioritització i seqüenciació dels objectius del Consell, que es derivin dels objectius anuals de l'organització i que a la vegada es basin en el Pla Estratègic. I que cal evitar:

- Estructurar l'ordre del dia sobre temes detallats i menuts.
- Començar per la “rutina” i deixar pel final els grans temes de valor estratègic.
- Evitar que el temps es consumeixi en escoltar informes de situació.

Es suggereix que les qüestions menors s'agrupin sota un sol punt de l'ordre del dia (com assumptes de tràmit). I es remarca que, si les eventualitats adquireixen importància, el Consell començarà a actuar d'apagafocs. Ans al contrari, el professor ens diu que el

Consell no ha de perdre el nord, ni les prioritats, ni el sentit crític. Haurà de controlar la seva agenda i disciplinar-se per no allunyar-se'n.

Proposta d'organització d'un ordre del dia

A. Qüestions d'acció.

- Tràmit (consens previ).
- Singulars per la seva transcendència.

B. Qüestions de debat.

C. Qüestions d'informació.

D. Qüestions obertes.

AO

Annex 6

Un model ideal de reunió de Consell de Govern²⁶

26. Traducció
lliure de Carver, J.
Planning Better Board
Meetings, Carver
guide 5 i Jossey-Bass
Publ., 1996

- La característica més òbvia d'una situació ideal seria probablement un ordre del dia curt, però de temes importants. Si l'ordre del dia és molt extens fa sospitar que quelcom no va bé. El temps del Consell és tractat com un recurs no renovable, es té molt en compte i s'empra amb cura.
- En l'ordre del dia no s'hi troben qüestions que no exigeixen l'aplicació de la saviesa dels consellers. No hi ha punts sobre el que fa l'staff de l'organització, excepte en l'apartat d'assumptes de tràmit que no es discuteixen i s'aproven formalment d'una "tacada".
- L'assistència a la reunió és alta i tots els consellers consideren la seva assistència com inexcusable.
- L'assistència es deu no tan sols al compromís sinó també a què les reunions són interessants i donen la satisfacció d'haver contribuït en l'acompliment de les tasques del Consell.
- L'entorn de la sala de reunions és adequada i confortable perquè hi treballi el Consell. L'atmosfera condueix a l'acceptació de la diversitat, però amb consciència que es tracta d'anar per feina i no és una trobada d'un *club* de debats.
- El valor de les reunions justifiquen el temps que els consellers/res hi dediquen, ja que la qüestió que flota en l'ambient és la de si el Consell és capaç de visualitzar un somni prou important, prou definible per intentar fer-ho realitat amb el seu lideratge estratègic.

Annex 7

Autor: M. Jablouski.
Trustee, vol
52, gener 1999,
Workbook.

Model per avaluar el grau de governabilitat efectiva d'un Consell

1. Els vocals representants de les diferents instàncies que componen el Consell actuen en defensa dels interessos que representen?
Sí No
2. La missió institucional encapçala la documentació de les reunions del Consell i freqüentment ens hi referim en els processos de presa de decisions?
Sí No
3. La major part del temps el dediquem a l'anàlisi i valoració de què ha passat i ens queda poc temps per discutir les qüestions estratègiques?
Sí No
4. El material sobre el qual treballem consisteix en informes de gestió, dades d'exploració i actes dels comitès?
Sí No
5. S'ha definit un procediment per substituir els membres inoperants i per la renovació periòdica del Consell?
Sí No
6. S'han definit uns estàndards per l'avaluació anual dels membres del Consell?
Sí No
7. L'organització del Consell i de les seves comissions genera duplicacions de la feina?
Sí No
8. Tots els consellers saben quines són les seves funcions?
Sí No
9. Tots els consellers entenen el paper del Consell envers els membres de l'organització (gestors i professionals)?
Sí No
10. Els membres del Consell participen en activitats formatives per aprofundir la seva comprensió del sistema sanitari i les característiques de la seva organització?
Sí No

Criteris per avaluar

El Consell capaç de governar la seva organització estarà compost per membres que respondran les preguntes al 100%.

Respostes:			
1	No	6	Sí
2	Si	7	No
3	No	8	Sí
4	No	9	Sí
5	Si	10	Sí

Si en tres o més preguntes la resposta no és la indicada, caldrà discutir sobre quines accions s'han d'endegar per portar els consells cap a la governabilitat efectiva.

Annex 8

Consideracions sobre la selecció dels membres del Consell i la Direcció

Com que no es pot proposar a ningú que no estigui disposat a acceptar el càrrec de conseller/a, caldrà una tasca de diplomàcia subtil per guanyar-se al candidat.

El president/a del Consell en persona o a través de qui tingui millor accés al candidat/a l'haurà d'explorar l'acceptació del càrrec. No és una tasca senzilla que es pugui fer de forma casual. Cal preparar bé l'aproximació; lloc, moment, contingut i argumentació. És una tasca personalitzada per la qual no es pot improvisar. És bo explicar al candidat/a abans que ell ho pregunti, les raons per les que s'ha pensat amb ell, ja que a tothom li és plaent sentir-se desitjat. Cal, a més, explicar amb claredat el què és la institució i el què s'espera dels membres del consell a fi que no hi hagi desenganys ulteriors.

Si el candidat/a posa condicions per acceptar el càrrec cal tenir clar que no és bo acceptar-les, doncs fàcilment crearien desigualtats i tensions dins del Consell. El Consell és una autoritat col·legiada de la qual cap membre pot excusar-se arbitràriament.

L'orientació per als nous membres comença de fet amb l'entrevista per invitar-los a incorporar-se al consell. L'existència d'un Manual del conseller facilita aquest procés. La tutoria d'un conseller/a veterà és un altre bon sistema per fer més fàcil el que no ho és. És convenient preparar una sessió especial per part del president/a i el director, així com una oportunitat relaxada per presentar-lo i que conegui als altres membres del Consell.

No hi hauria d'haver solució de continuïtat entre les accions orientadores per facilitar la incorporació dels nous membres i les activitats de formació continuada per al desenvolupament personal de tots els consellers individualment i com a grup. Aquest és certament un altre aspecte dels òrgans de govern que mereix ser tractat per si mateix in-extenso.

Cal tractar també, el tema específic de com triar, contractar i rescindir els vincles amb el director executiu. La selecció d'un nou director executiu és una funció del Consell de govern, la funció executiva més important.

La importància de la feina i responsabilitats de la Direcció Executiva, la relació íntima amb què ha de treballar amb el Consell, la seva importància en com es desenvolupen els programes de la institució i la seva significació dins i fora de la institució obliguen que el Consell tingui cura màxima en triar la persona adequada per aquest càrrec.

Cal que se sàpiga resistir a les pressions polítiques i socials externes i internes per fer les coses tal com considerin que donaran major benefici a la institució. La qüestió fonamental és saber si la persona que volem per a la Direcció és la millor possible.

El procés de decidir en la tria de director no és un procés de política de consens. No es tracta de satisfer a cap grup sinó d'identificar i contractar a la persona més competent per dirigir la institució en aquell moment.

AO

Una vacant de Direcció pot produir-se en multitud de circumstàncies que bàsicament estan en un dels quatre patrons següents: jubilació, separació voluntària (perquè el director accepta un altre càrrec), separació forçosa (per decisió del Consell que cessa al director) i per mort o incapacitat.

En les dues primeres circumstàncies (**jubilació, separació voluntària**) el Consell té l'obligació de desplegar un cerimonial de reconeixement a la persona que durant un període significatiu de la institució ha estat el seu cap executiu. No es pot limitar a un ritual de circumstàncies.

En el cas d'una separació voluntària, el consell pot treure un gran benefici d'entrevistar al director/a dimissionari si sap formular les preguntes següents:

- Què li ha donat més satisfaccions?
- Què és el que ha gaudit menys (o l'ha fet patir més)?
- Quins són els dos o tres problemes més importants que deixa al seu successor?
- Quines són les fortaleses majors de l'organització?
- Què opina sobre el consell: fortaleses i necessitats de millora?
- Com s'està amb relació a la competència?
- Si el seu millor amic optés a càrrec seu, què li diria?

La tercera circumstància (**el cessament**), no es pot donar de manera sobtada. Cal assolir un fort consens per donar per acabada una relació de cooperació tan estreta com la que han de tenir entre Consell i l'Executiu. Cal mantenir al director/a que plega en funcions tant de temps com calgui per trobar el substitut a fi de mantenir la integritat dels programes institucionals. I cal tenir cura de protegir els drets personals del cap executiu cessat. Cal donar-li prou temps d'avís i cal negociar les condicions de trencament contractual. Les separacions forçoses han de tenir una transició ràpida. La desagradable tasca de comunicar al director/a la decisió del Consell li correspon al seu president/a.

Si la **vacant es produeix abruptament** (mort o incapacitació o una transgressió seriosa que obliga al seu cessament immediat) el sistema tripartit (govern-gestió-servei) queda molt tensat. Cal immediatament cobrir el buit de la gestió encara que sigui designat in-

terinament a algú en funcions. S'ha de veure si en l'equip executiu hi ha algú que pugui desplegar aquesta tasca fins que es trobi el substitut. No és desitjable que algú del Consell s'encarregui d'aquestes tasques i inclús val més trobar un interí extern per fer-ho.

El procés de selecció comença per una decisió del Consell que condiciona com es farà tot: vol fer la tria el Consell tot sol, o vol contractar un consultor extern competent en buscar executius?.

La promoció interna constitueix una gran temptació per substituir al director/a executiu a criteri de molts consells. Cal ser prudents, doncs, no sempre el/s possibles candidats tenen les competències i les habilitats necessàries per desenvolupar les funcions.

Bibliografia

Documents del professor

- Oriol Bosch, Albert. *Autonomia i els òrgans de govern*. Document inèdit.
- Oriol Bosch, Albert. *Consideracions sobre els consells de govern*. Corporació Sanitària Parc Taulí. Desembre 2000.
- Oriol Bosch, Albert. *El govern de les organitzacions*. Agost 1998. Document inèdit.
- Oriol Bosch, Albert. *Més sobre les organitzacions i la seva governació*. Document inèdit.
- Oriol Bosch, Albert. *Reflexions sobre la governabilitat de les Organitzacions Proveïdores de Serveis Assistencials*. Maig 1999. Document inèdit.

Articles i documents citats pel professor


- Cadbury, A.- *Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee, London
- Carver J., Mayhew Carver M.- *Basic Principles of Policy Governance. Carver Guide 1*. Jossey-Bass Publishers 1996
- Carver, J. *Planning Better Board Meetings, Carver guide 5*. Jossey-Bass Publ., 1996. Traducció lliure.
- Fernández, R. *La bona governança, factor d'èxit dels processos de canvi en les organitzacions sanitàries i socials*. Papers de la Fundació Unió Catalana d'hospitals. Referent Número 17. Pag. 20-24. Desembre 2018.
- Fraguas, R. citat per A. Oriol a El Govern de les Organitzacions. 1998. http://www.fundaciocperc.net/criteris/assets/1_EL_GOVERN_DE_LES_ORGANITZACIONS.pdf
- González-Quintana, C. *Karl Popper y la ética médica*. Revista CONAMED 2014;19(2):86-88.
- Houle, C. *Governing boards: Their nature and nurture*. San Francisco: Jossey-Bass. 1989
- Jablouski, M. *Trustee, Workbook vol 52*, gener 1999.

- Olivencia.- *Código Ético (buenas prácticas) de los Consejos de Administración en las Sociedades Cotizadas*. Revista de Economía num.93. Fundación ETNOR. Diciembre 1999.
- Orlikoff, J.E. & Totten, M. K. *Systems Thinking in Governance*. Trustee 52, jan. workbook, 1999
- Orlikoff, J.E & Totten, M. K. *The future of Health Care Governance: Redesigning Boards for a New Era*. 15 June 1996. American Hospital Publishing
- Ruiz Ruiz, F.- *El Consejo de Administración y la Constitución de Comités de Trabajo*. ICE, El Gobierno de la Empresa 769: 95-102, 1998.
- Senge, P.M. *The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York City: Doubledor/Currency, 1990
- Tokarski, E.- *Board Distress. Health Care Executive*. 11: 6, 1996
- Treadwell i Harrison. *Conceptualizing and assessing organizational image: Model images, commitment and communication. Communication Monographs*, 61 (1994), pp. 63-85.
- Witt, J.A.- *Building a better Hospital Board*. Management Series. Amer. Coll. Health Care Executives, 1995



València, 333, baixos
08009 Barcelona
Tel. 93 209 36 99

 www.uch.cat

 [@uchcat](https://twitter.com/uchcat)

 <https://www.linkedin.com/company/unio-catalana-dhospitals/>